



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE IBARRA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO

“Gestión, liderazgo y valores en el Centro Educativo Eustaquio Montemurro de la ciudad de Quito, durante el Año lectivo 2011 – 2012.”

Tesis de Grado

AUTOR:

Velasteguí Tayo Sandra Cristina

DIRECTOR:

Cevallos Ponce Patricio Alfredo, Magíster

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO – CARCELÉN

2012

CERTIFICACIÓN

Magister

Patricio Cevallos

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación denominado: “Gestión, Liderazgo y Valores en el centro educativo Eustaquio Montemurro de la ciudad de Quito, durante el año lectivo 2011 – 2012” realizado por el profesional en formación: VELASTEGUI TAYO SANDRA CRISTINA, cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, septiembre de 2012

.....
Magister Patricio Cevallos

DIRECTOR DE TESIS

CESIÓN DE DERECHOS

Yo **SANDRA CRISTINA VELASTEGUI TAYO** declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art.67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

Loja, septiembre de 2012

Sandra Cristina Velasteguí Tayo

Cl. 171660586 – 8

AUTORÍA:

Yo, **SANDRA CRISTINA VELASTEGUI TAYO**, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f.....

Sandra Cristina Velasteguí Tayo

CI.: 1716605868

DEDICATORIA

A mi madre querida por brindarme el apoyo incondicional a lo largo de mi vida, por ser mi guía y fortaleza para salir adelante, a Giovanni mi amado esposo por ser mi apoyo y aliento para mejorar cada día y sobre todo por brindarme amor y paciencia en este periodo de preparación académica y a mi bebé por ser la alegría más grande que Dios ha puesto en mi camino.

Sandra Cristina

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser quien guía mi camino personal y profesional; a la Universidad Técnica Particular de Loja y su cuerpo docente por compartir su conocimiento, experiencia y sabiduría a lo largo de mi preparación académica, a mi tutor Magister Patricio Cevallos por todo el apoyo brindado a lo largo de la realización de la tesis; al Centro Educativo Eustaquio Montemurro por permitirme realizar mi proyecto de grado y a mi adorada familia por la paciencia y apoyo brindado durante el tiempo de preparación. A todos mil gracias por ser la inspiración para llegar al éxito profesional.

Sandra Cristina

INDICE DE CONTENIDOS

	página
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	II
AUTORÍA	III
ACTA DE SESIÓN	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS	X
RESUMEN	XIII
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	
2.1. La gestión Educativa	5
2.1.1. Concepto	5
2.1.2. Importancia	6
2.1.3. Tipos de Gestión	8
2.2. Liderazgo Educativo	
2.2.1. Concepto	9
2.2.2. Tipos	11
2.2.3. Características	14
2.3. El líder educativo	14
2.3.1. Concepto	15
2.3.2. Tipos	15
2.3.3. Perfil	19
2.3.4. Cualidades	20
2.4. Diferencias entre directivo y líder	21
2.5. Los valores y la educación	22
2.5.1. La Administración por valores	27

3. METODOLOGÍA	33
3.1 Participantes	
3.1.1. Personal directivo	34
3.1.2. Personal docente por sexo y edad.	35
3.1.3. Personal administrativo y de servicios.	36
3.1.4. Población Estudiantil año de estudio.	38
3.2 Materiales e Instrumentos	39
3.3 Método y procedimiento	41
4. RESULTADOS	
4.1. DIAGNÓSTICO	
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.	
4.1.1.1.El manual de organización.	44
4.1.1.2. El código de Ética.	46
4.1.1.3. El plan estratégico.	47
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)	49
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)	49
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.	51
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.	
4.1.2.1.1. Misión	53
4.1.2.1.2. Visión	54
4.1.2.2. El Organigrama.	55
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.	56
4.1.2.3. El clima escolar y convivencia con valores.	57
4.1.2.4. Dimensión pedagógica curricular y valores.	58
4.1.3.5. Dimensión organizativa operacional y valores.	58
4.1.4.6. Dimensión administrativa y financiera y valores.	59
4.1.4.7. Dimensión comunitaria y valores.	59

4.1.3. Análisis FODA	
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades	60
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas	61
4.1.3. Matriz FODA	62
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS	
4.2.1. De los directivos	64
4.2.2. De los Profesores	75
4.2.3. De los estudiantes	79
4.2.4. De Los Padres de Familia	82
4.2.5. De la entrevista a directivos	84
4.2.5. Matriz de problemáticas	86
5. Discusión	87
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	93
7. PROPUESTA DE MEJORA	96
7.1. Título de la propuesta	96
7.2. Justificación	96
7.3. Objetivos	97
7.4. Actividades	97
7.5. Localización y Cobertura espacial	100
7.6. Población Objetivo	100
7.7. Sostenibilidad	100
7.8. Presupuesto	101
7.9. Cronograma	102
8. BIBLIOGRAFÍA	106
9. APÉNDICES	108
INDICE DE TABLAS Y FIGURAS	
Figura 1: Plan para implementar el APV	32
Tabla 1: Directivos por edad	34

Tabla 2: Directivos por Género	35
Tabla 3: Personal Docente por Edad	35
Tabla 4: Personal Docente por Género	36
Tabla 5: Personal Docente por especialidad	36
Tabla 6: Personal Administrativo por edad	37
Tabla 7: Personal Administrativo por género	38
Tabla 8: Personal Administrativo por área de trabajo	38
Tabla 9: Estudiantes por años de Básica	39
Tabla 10: Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo	64
Tabla 11: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización	65
Tabla 12: Las tareas de los miembros de la Institución y el manual de normas	65
Tabla 13: Liderazgo en el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	66
Tabla 14: Delegación de la toma de decisiones para Resolver conflictos	66
Tabla 15: La administración y el liderazgo del centro Educativo	67
Tabla 16: Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución	68
Tabla 17: Promoción para mejorar el desempeño y Progreso de la institución escolar	69
Tabla 18: Organismos que integran la institución	70
Tabla 19: Actividades del equipo educativo, equipo Didáctico, junta de profesores	71
Tabla 20: Los departamentos didácticos y sus acciones	72

Tabla 21: La gestión pedagógica, fomenta el diagnóstico Y soluciones adecuadas	73
Tabla 22: Material de planificación educativa	74
Tabla 23: Resultado de la encuesta a docentes	75
Tabla 24: Resultado de la encuesta a estudiantes	79
Tabla 25: Resultado de la encuesta a padres de familia	82
Matriz 1: Matriz FODA	62
Matriz 2: Resultado de la entrevista a Directivos	84
Matriz 3: Matriz de Problemáticas	86
Matriz 4: Presupuesto	101
Matriz 5: Cronograma	102

RESUMEN

La investigación educativa, sobre todo en lo que se refiere a la gestión, liderazgo y valores, requiere ser tomada en cuenta como elemento indispensable en el proceso de excelencia de las instituciones educativas. Por esta razón el presente proyecto está orientado a desarrollarlo dentro de una Institución Educativa.

Para el desarrollo de la presente investigación se tomó en cuenta la aplicación, el análisis de encuestas y entrevistas a los miembros de la comunidad educativa y encontrar los puntos de conflicto existentes en la institución, y luego contrastarlos con el análisis de los documentos de gestión que se aplican en la misma

Es por esto que consideramos indispensable realizar la propuesta de mejora titulada ***“Elaboración de un Manual de organización para mejorar la gestión de liderazgo y valores en el Centro Educativo Eustaquio Montemurro de la ciudad de Quito, durante el año lectivo 2011 – 2012”***, el cual está encaminado a mejorar los procesos, las funciones y obligaciones que tiene cada miembro de la comunidad educativa encaminada a la mejora de la misma.

1. INTRODUCCIÓN

La investigación en el campo de la educación requiere con urgencia ser tratada a fondo, desde los primeros niveles de preparación del docente y con más razón en niveles de preparación de cuarto nivel, es por esto que se realiza la investigación: ***Gestión, Liderazgo y Valores, en el Centro Educativo Eustaquio Montemurro, de la ciudad de Quito, durante el año lectivo 2011 – 2012***, este proyecto está encaminado a comprobar la gestión que realiza la institución educativa en su desarrollo y como se practica y se fomentan los valores y el liderazgo en todo el proceso de gestión que desarrollan a lo largo de todo el año lectivo, pues estos factores son de suma importancia para demostrar el grado de calidad que brinda a los miembros de la comunidad educativa.

El Centro Educativo Eustaquio Montemurro inició sus actividades en el año de 1995, abriendo la escuela completa, hasta sexto grado que regía hasta aquella época; tres años más tarde crearon el colegio hasta tercer curso, pero en el año 2000 se decidió cerrarlo, al no haber el número de estudiantes necesarios para mantener el colegio y al encontrarse con dificultades para abrir el bachillerato. Actualmente presta servicios educativos en: educación inicial (2 a 5 años) y de educación básica (de Primero a Séptimo Año), contando con un total de 379 niños y niñas de clase media baja que vive en los sectores aledaños a la institución.

La institución ha atravesado una serie de cambios importantes en su administración y gestión, tales como: el cambio de directora desde el año lectivo 2010 – 2011 que ha generado nuevas expectativas para la mejora del mismo y la formación de grupos de trabajo que les ha permitido llegar a consolidarse con institución educativa de prestigio en el sector. Durante el presente año lectivo la escuela se encuentra completando el proceso para obtener la acreditación como institución religiosa que brinda educación de calidad. Es importante destacar que la formación en valores que imparte la institución a los niños contribuye positivamente en el desarrollo de una sociedad justa y emprendedora capaz de enfrentar con eficacia y efectividad los retos que aparecen a lo largo de la vida institucional y personal.

Es lamentable saber que en la institución educativa investigada no se toma en cuenta la importancia de la gestión, liderazgo y valores en el campo de la investigación educativa, únicamente se ha limitado a implantar modelos y reformas de aprendizaje que tienen como objetivo llenar al estudiante de contenidos científicos que de nada les servirá sino saben cómo aplicarlos a futuro. El centro educativo Eustaquio Montemurro al ser una institución particular religiosa ha fomentado, valores morales, éticos y religiosos pero tomando solo en cuenta la fe del ser humano, dejando a un lado la importancia de los mismos en el desarrollo integral de sus estudiantes.

La presente investigación es de gran importancia para la comunidad educativa Eustaquio Montemurro, puesto que permitió tener una visión más clara del trabajo realizado a lo largo de su gestión en lo que se refiere a liderazgo y valores y sobre todo contribuyó a mejorar su labor educativa integral al conocer estadísticamente la realidad institucional y al aplicar una propuesta de gestión que aporte positivamente al cambio encaminado a lograr la eficacia y eficiencia de la misma, pero sobretodo a mejorar el proceso de gestión que le ayudará a lograr consolidar el prestigio educativo que hasta el momento ha logrado conseguir.

Para el desarrollo de la presente investigación es importante resaltar el valioso aporte de la Universidad Técnica Particular de Loja, pues , nos han proporcionado una guía didáctica de fácil comprensión y manejo, además este tema ha surgido del proyecto PUZZLE proyecto que maneja la universidad; se toma en cuenta la fundamentación teórica existente en libros proporcionados a lo largo de la preparación de maestría y de bibliografía complementaria encontrada en libros y en la Web, que permiten tener una visión más clara de los conceptos claves de el tema investigado; y lo más importante es el nivel de aceptación de parte de los miembros de la comunidad educativa Eustaquio Montemurro, quienes se encuentran con toda la disposición para colaborar en el buen desarrollo del mismo mediante la aceptación de revisar y analizar su documentación curricular y organizativa interna que no siempre está al alcance de personal ajeno a la institución.

El objetivo general planteado para la presente investigación fue: Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales

y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el Centro Educativo Eustaquio Montemurro. Este objetivo se pudo consolidar mediante un análisis profundo y real de la situación institucional relacionada al tema de estudio valiéndose de documentos de gestión institucionales y los puntos de vista de los miembros de la comunidad educativa. Para la consolidación del objetivo general se logró el cumplimiento de los siguientes objetivos específicos:

- Asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión del liderazgo y valores del centro educativo Eustaquio Montemurro de la ciudad de Quito.
- Diagnosticar la situación real de aplicación sobre los valores humanos que se practican en la institución donde se realiza la investigación.
- Analizar el nivel de liderazgo que poseen las autoridades de la institución, tomando en cuenta a los avances: sociales, educacionales, técnicos y tecnológicos que ha atravesado nuestra sociedad.
- Mejorar el nivel de liderazgo y la práctica de valores en todos los miembros de la comunidad educativa, mediante la aplicación de una propuesta metodológica acorde a sus necesidades.

Al realizar esta investigación se puede concluir que la gestión, liderazgo y valores constituyen aspectos de gran importancia en el desarrollo óptimo de una institución educativa de calidad, pues, éstos definen la clase de escuela que se desea tener y permite detectar falencias a tiempo para que estas sean corregidas. El correcto manejo de documentos de gestión permite a la institución educativa trabajar de forma ordenada, real y participativa, en donde cada uno de los miembros conocen su rol y lo desarrollan de forma correcta en beneficio y crecimiento de todos.

Esta investigación, es de gran ayuda para mejorar el proceso educativo, pues las investigaciones realizadas siempre han sido encaminadas al desarrollo pedagógico de las instituciones educativas, olvidándonos que la gestión, los valores y el

liderazgo son aspectos indispensables para construir una institución educativa de calidad que aporte al desarrollo integral del los seres humanos que la sociedad en nuestros tiempos requiere.

Estimados lectores invito a ustedes a conocer los resultados obtenidos a lo largo de esta investigación, estoy segura que como a mí, les llenará de conocimientos y ayudará a reflexionar sobre la labor docente y administrativa que realizamos en nuestras instituciones educativas.

2. MARCO TEORICO

2.1. La Gestión Educativa

✓ **Concepto**

Para iniciar con el desarrollo del tema es necesario tener claro el concepto de gestión, iniciaremos citando algunos autores sobre el tema para luego elaborar nuestro propio concepto:

“La gestión tiene que ver con los componentes de una organización en cuanto a sus arreglos institucionales, la articulación de recursos, los objetivos” (Casassus, 2000: 4)

“Conjunto de decisiones dirigidas a motivar y coordinar a las personas para alcanzar metas individuales y colectivas” (Cansino, 2001: 55)

"Es una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada"(Casassus,2000: 4)

De acuerdo a los conceptos citados, podemos definir a la gestión como una capacidad para organizar de forma integral el normal desarrollo de una determinada institución empleando de forma adecuada todos los recursos y el talento humano disponible.

Ahora es importante conocer en qué consiste la gestión educativa, a continuación citamos algunos autores que manifiestan su concepto con respecto al tema:

“La gestión educativa tiene que atender las realidades del presente con el fin de lograr los objetivos consignados en el PEI. Para lo cual tiene que desarrollar una práctica organizativa democrática y eficiente que promueva una participación responsable de todos los miembros de la comunidad educativa” (MEC, 2003: 58)

“La gestión educativa puede considerarse un cuerpo organizado de principios y regularidades que explican el funcionamiento de las organizaciones educativas.” (González 2008: 7)

La gestión educativa comprende entonces el desarrollo administrativo y gerencial de una institución tomando en cuenta las acciones que permitan lograr el cumplimiento de los objetivos que como escuela se plantean, la gestión educativa además está orientada a fomentar la participación activa de todos los miembros de la comunidad en el desarrollo de todas y cada una de las acciones que colaboren en la mejora y éxito institucional.

Entonces podríamos decir que la gestión educativa es un proceso por medio del cual se dirige en forma íntegra e integral una institución educativa; tomando en cuenta la participación y aporte positivo de todos quienes la conforman.

✓ **Importancia**

La gestión educativa es una tarea necesaria e indispensable para el logro de los objetivos de cualquier institución, tomada como referente la ejecución de procesos ejecutivos que tendrán como consecuencia resultados positivos y de calidad.

“La gestión escolar adquirió importancia con la aparición de nuevos enfoques y teorías ocurridas del campo educativo, las investigaciones y estudios que se realizan en el área, la creciente bibliografía y actividades de capacitación a directivos y supervisores en el tema, etc. En la administración son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación por medio del control, entendidos como medidores o indicadores para el crecimiento institucional y la calidad en el servicio.” (García, 2011: 7)

Esto nos indica que para que exista una gestión escolar de calidad tuvo que pasar varios años y estudios de relevancia que llevaron a concluir que es importante manejar buenos procesos de gestión para el progreso y éxito institucional.

Con los conceptos anteriores se puede decir que la gestión es de gran importancia en el desarrollo de una institución puesto que:

“El proceso de las acciones, transacciones y decisiones que este lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos, tienen la misma base que la empresa, sobre todo si nos enfocamos dentro de una institución educativa privada, pues en esta parte de tener como fin el ofrecer una educación de calidad tiene que encontrar el método y

tener bien sentadas las bases de una empresa, y por supuesto llevar una buena administración para lograr los objetivos siguiendo procesos específicos que solo un administrador podría realizar de una manera profesional y no empírica” (García, 2011: 8).

Esto nos hace notar que la escuela la ser una empresa requiere aplicar procesos que le permitan tener una buena administración que llegue a obtener calidad de sus procesos y le ayuden a cumplir con las metas propuestas, pero también manifiesta que dicha gestión se la puede realizar con la participación de profesionales en la rama, ya que no solo se requiere de experiencia en el área educativa, sino también de conocimientos teóricos, científicos y técnicos para el trabajo que realiza.

“La gestión en cualquier ambiente que se desarrolle debe propiciar un ambiente de participación de manera que todos los miembros del proceso se sientan comprometidos con el logro de los fines y propósitos de la institución.” (García, 2011: 10)

Esto nos indica que toda organización educativa con buenos procesos de gestión propician ambientes adecuados de trabajo en el que se fomenta el compromiso y colaboración de todos sus actores, este apartado tiene un alto porcentaje de verdad, ya que en nuestro tiempo y de acuerdo a la realidad educativa, una institución educativa consigue el éxito y prestigio cuando todos los miembros de la comunidad educativa arriman el hombro para conseguir el cumplimiento de los propósitos y metas propuestas.

Con lo anteriormente expuesta considero que la gestión educativa resume su importancia en los siguientes aspectos:

- La gestión educativa Orienta de mejor manera las acciones que la empresa emprende en función de los objetivos y metas propuestas.
- Organiza en forma efectiva el proceso de las actividades de trabajo.
- Maneja adecuadamente los recursos materiales del que se dispone.

- Optimiza el desarrollo del talento humano para mejorar los procesos de trabajo en la institución.

Es decir que al gestionar correctamente una institución educativa, se logrará integrar a cada uno de sus componentes en el trabajo, empleando de forma adecuada y consciente los recursos humanos que dispone y tomando en cuenta que el talento humano que constituye el ente de mayor importancia en el desarrollo del mismo.

✓ **Tipos de Gestión**

La gestión educativa contempla una serie de tipos de los cuales hablaremos a continuación:

2.1.3.1. Gestión reactiva

“Responde a los problemas y situaciones cuando estos ya ha aparecido, y en base a esto se van desarrollando las acciones de la organización. (MEC, 2003: 58).

Este tipo de gestión es aquella que la emplean la mayoría de los centros educativos de nuestro país, ya que esperan a que los problemas aparezcan para buscar las alternativas de solución y no se adelantan a la prevención del mismo anticipando acciones tendientes a mejorar las pequeñas falencias que la institución educativa tiene.

2.1..2. Gestión proactiva

”Define el propósito de la organización, y en función de este se planifica hacia el futuro las acciones, previniendo y anticipando los posibles problemas y contingencias” (MEC, 2003: 58)

Este tipo de gestión educativa trabaja en función de las metas que desea lograr, es decir que se adelanta a los posibles contratiempos planteando estrategias y acciones tendientes a mejorar y prevenir. Es tipo de gestión es la adecuada para el buen desarrollo de una institución educativa, ya que al aplicarla trabaja en función de lo que aspira lograr y prevenir y no en función de lo que necesita solucionar para no fracasar.

2.1..3. Gestión escolar

“Conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar el logro de la intencionalidad pedagógica en – con y para la comunidad educativa” (Cely, 2010: 3)

“La gestión escolar no es sinónimo de administración escolar aunque la incluye, la organización escolar es junto con la cultura escolar, consecuencia de la gestión. La gestión requiere siempre un responsable y para que esta gestión sea adecuada, el responsable ha de tener capacidad de liderazgo el cual debe de estar vinculado con el quehacer diario de la institución educativa que es el de formar a estudiantes” (García, 2011: 13)

“La gestión escolar es el proceso mediante el cual se dirige, conduce, orienta y administra una Institución Educativa, se reconocen problemas y se plantean soluciones. En la Gestión Escolar las prácticas y acciones comprometen a una comunidad educativa para el alcance de sus propósitos“(Cely, 2010: 7)

De acuerdo a los conceptos citados anteriormente podemos decir que la gestión escolar es el proceso por medio del cual se dirige todo el proceso educativo y administrativo de una institución educativa, tomando en cuenta el trabajo en equipo encaminado a la solución de problemas y con la participación de un director con capacidad de liderazgo.

2.2. El Liderazgo Educativo

✓ Concepto

Para poder iniciar con el estudio del liderazgo educativo vamos a estructurar un concepto básico acerca del liderazgo:

“El liderazgo es la interacción entre dos o más miembros de un grupo, así como las percepciones y expectativas de los miembros” (Guillén, 2008: 171).

“Se define como aquella capacidad que posee la persona para convencer y conseguir que los profesores se entusiasmen con su trabajo” (Álvarez, 2002: 38 – 39)

“El liderazgo es el ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al Bien Último del hombre. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales —de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo—, conjuntamente con aquellos que son organizacionales" (Landolfi, 2010:37)

Con las concepciones anteriores, podemos decir que el liderazgo es el conjunto de capacidades que posee el ser humano para conducir a un grupo determinado de personas en la consecución de objetivos y metas, tomando en cuenta las opiniones y valores que los demás miembros del grupo poseen.

El liderazgo se muestra en una institución educativa cuando se trabaja para el beneficio de toda la comunidad educativa, planteando acciones que permitan lograr el éxito, enfocándose no en un solo aspecto, sino mirando a la escuela como un solo cuerpo en donde cada una de las partes debe funcionar a la perfección.

El liderazgo consiste entonces en la capacidad para organizar, promover, participar e innovar actividades, actitudes o conocimientos y comportamientos en todos los ámbitos educativos que se desarrollan dentro de una determinada institución, en la que todos los miembros son participantes activos de su desarrollo, pues son los principales actores del éxito o fracaso de la misma; de este modo podemos decir que el liderazgo educativo se da cuando un director o docente trabaja en pos de la mejora institucional con la colaboración de todos los miembros de la comunidad, convirtiéndose de este modo en gestor del progreso integral de todos.

2.2.2. Tipos

El liderazgo educacional a lo largo de su desarrollo ha tenido grandes complicaciones, pues muchos docentes estábamos acostumbrados a trabajar solo por nuestro bienestar sin importar en gran medida las necesidades e intereses de los demás, cosa que conforme ha ido avanzado el tiempo ha cambiado en nuestra época se da mucha importancia al liderazgo y la calidad con que lidera un institución educativa, ya no vemos a las autoridades como seres intocables que lo saben todo, sino mas bien como seres humanos con conocimientos que transmiten a los demás miembros de la comunidad educativa. El liderazgo educacional presenta en forma sistemática hechos, habilidades, conocimientos, técnicas para transmitir de forma eficaz a los estudiantes a su cargo.

Para poder definir un tipo de liderazgo es importante tomar en cuenta una serie de comportamientos y características específicas de cada tipo, para este apartado se toma en consideración la teoría del liderazgo planteada por Blake y Mouton quienes después de haber planteado una rejilla o tablero administrativo plantean que existen hasta 81 tipos de liderazgo de los cuales cinco son los más importantes de los cuales se generan los restantes; los tipos de liderazgo planteado por estos autores son:

- **Liderazgo autocrático:** “caracterizado por un alto interés por los resultados y una mínima preocupación por la gente, resuelve los conflictos imponiendo su opinión o por medio de la represión, lo que origina descontentos no explícitos pero que en corto tiempo se manifiestan en baja productividad y escasa motivación ” (Münch,2011: 152)

Este tipo de liderazgo es uno de los más inadecuados para ponerlo en práctica en la gestión educativa, puesto que no se toma en cuenta los aportes de los demás miembros de la comunidad educativa, convirtiéndose de esta manera el director en la única persona que decide y ordena la ejecución de las acciones educativas, mencionábamos que es inadecuado porque a corto o mediano plazo producirá inconformidad por parte de los miembros de la comunidad educativa que se verán manifestados en el abandono de la misma lo que ocasionará la disminución de estudiantes, padres de familia y profesores y por ende el pronto cierre de la misma.

- **Liderazgo paternalista:** “Hace más énfasis en la gente y muy poco en los resultados, proporciona toda clase de prestaciones y sistemas de incentivos al personal para motivarlos y incrementar continuamente la productividad” (Münch, 2011: 152)

Este tipo de liderazgo es también negativo puesto que solo se piensa en la estabilidad y la satisfacción de los empleados que forman parte de la institución educativa, y se deja a un lado el logro de objetivos y los recursos económicos que se invierten en la satisfacción del personal que a lo largo generará una gran pérdida que será muy difícil recuperarla, ya que siempre se estará invirtiendo en la satisfacción del personal y sabemos que todos los seres humanos somos insatisfechos y cada vez buscamos mejorar nuestra estabilidad y satisfacción sin importar las consecuencias que esta tenga.

- **Liderazgo Burócrata:** Corresponder al “líder que no se compromete y que desea conservar su puesto; no tiene interés ni por la gente, ni por los resultados y permiten que los subordinados trabajen como les convenga para eliminar problemas y evitar situaciones que causen controversia y desacuerdos” (Münch, 2011:153)

Este tipo de liderazgo es aquel que no aporta positivamente al progreso institucional, puesto que el líder que aplica este tipo de liderazgo solo le interesa mantener su puesto de trabajo y por ende su remuneración económica, a este tipo de líderes no les interesa lo que pase en la institución y da carta abierta a los demás miembros de la comunidad para que tomen decisiones sobre el trabajo y las actividades que deben realizar, este tipo de liderazgo traerá con el pasar del tiempo problemas de gestión que no podrán llegarse a mejorar, ni mucho menos desaparecer dentro de la escuela.

- **Liderazgo Demócrata:** “es conciliador, es justo, pero firme, hace concesiones a cambio de resultados, acepta los arreglos de las prácticas culturales y busca mejoras, soluciona los conflictos mediante la negociación de un acuerdo intermedio; promueve la productividad y la satisfacción de los empleados a nivel promedio, pero no logra el óptimo de resultados porque al fundamentarse en la negociación, nunca se logra el compromiso social” Münch, 2011:153)

Este es un tipo de liderazgo positivo, pero que también tiene sus complicaciones, esta complicación se resume en la falta de compromiso social de parte de los miembros de la comunidad educativa cuando se aplica la conciliación y negociación de las alternativas de solución. El líder que corresponde a este tipo de liderazgo toma en cuenta las opiniones de los demás, es justo al momento de decidir, pero debe mejorar las formas adecuadas para llegar a solucionar los problemas que debe enfrentar.

- **Liderazgo Transformador:** “se distingue por un alto grado de interés por los resultados, unido a un gran interés por la gente. Los desacuerdos y problemas se estudian y se solucionan de manera abierta, lo que da por resultado una comprensión mutua y un compromiso social de todos los miembros de la institución educativa. Se desarrollan equipos de trabajo, se fomenta la iniciativa a través de la participación en la toma de decisiones. Propicia óptimas relaciones humanas y promueve una cultura organizacional en la que se trata al personal como adulto mediante la creación de un trabajo significativo que lo compromete a lograr productivamente la misión y los objetivos de la institución educativa, que inciden no solo en la productividad sino en la mejora de la calidad de vida; de esta manera se satisfacen las necesidades organizacionales y las necesidades del personal de la institución” (Münch, 2011:153)

Este es el tipo de liderazgo más acertado y que toda institución educativa debería practicarlo en su labor de gestión diaria, puesto que a través de la participación activa de todos quienes la conforman se puede llegar a solucionar los problemas beneficiando tanto a la escuela como a sus integrantes. Es importante resaltar la importancia que se le da a la labor de las personas en su progreso y esto se ve reflejado en una buena remuneración económica que le permite crecer a los empleados y los hace entes más comprometidos con el trabajo que realiza para el progreso de su institución.

Este estilo de liderazgo correctamente ejecutado ayudará a que la institución mejore sus procesos y llegue a conseguir a corto plazo prestigio en la comunidad donde trabaja, prestigio que será muy difícil superar a menos que otra institución realice un trabajo similar y logre superarlo, aunque está muy

claro que cada institución educativa tiene su propia identidad y por lo tanto tiene un valor agregado especial que la hace única en el sector.

2.2.3. Características (Reasco y Briceño, 1998:3)

El liderazgo educacional posee una serie de características de importancia entre las que podemos destacar:

- ✓ Promueve el verdadero trabajo en equipo.
- ✓ Permite que cada miembro de la institución se sienta líder y actúe como tal.
- ✓ Crea una cultura de cambio y mejora constante.
- ✓ Incentiva el trabajo colaborativo y solidario.
- ✓ Permite el crecimiento de todos y por ende de la institución educativa.
- ✓ Fomenta la motivación en el trabajo
- ✓ Motiva el perfeccionamiento profesional para cumplir con lo establecido en la identidad institucional.

2.3. El Líder educativo

2.3.1. Concepto

“El líder es una persona que inspira confianza y respeto, y que posee un don de mando y la capacidad de persuasión para que la gente lo siga por convencimiento” (Münch, 2011: 148)

Al igual que cualquier organización, la institución educativa debe tener un líder, entendido como la persona que tiene la capacidad de organizar, sugerir, implantar o innovar actividades encaminadas a la consecución de objetivos propuestos. Un líder educativo establece la dirección, al desarrollar una visión del futuro; entonces alinea a los seguidores al comunicar esta visión y al inspirarla a vencer los obstáculos. Un verdadero líder adopta una actitud personal y activa hacia las metas propuestas, son personas preocupadas por el bienestar de los demás y permiten

que quienes le rodean participen y aporten con ideas encaminadas al éxito de toda la organización.

2.3.2. Tipos (Reascos y Briceño, 1998: 6 - 8)

Existen diferentes clases de líderes entre los más importantes podemos mencionar:

✓ Líder autoritario:

Son líderes de este tipo, los militares y algunos administradores institucionales y se caracterizan por:

- No aceptar opiniones de los demás
- Planifican solos el trabajo institucional
- No dialoga con sus pares
- No acepta errores
- Usa amenazas y temores para conseguir sus objetivos
- No permite el desarrollo de la creatividad
- Crea en el grupo reacciones de apatía, agresividad, sumisión, falta de compromiso, rebeldía, despreocupación e improductividad etc.

✓ Líder paternalista:

Son de este tipo los sacerdotes, religiosas y profesores tradicionales y se caracterizan por:

- Decidir y actuar solos
- Dominio de grupo
- Alto grado de sobreprotección a los que le rodean
- Abandono personal
- Crea en el grupo hábitos desmejorados, conformismo, falta de creatividad, conformismo, baja autoestima, pasividad, dependencia e incapacidad para desenvolverse con confianza en el grupo de trabajo.

✓ Líder sabelotodo:

Son de este tipo los entrevistadores, profesores tradicionales, los técnicos y se caracterizan por:

- Ser demasiado presumidos
- No respetar los criterios de los demás
- No permitir la participación del resto del grupo
- Ridiculizar al grupo de trabajo
- Crea un ambiente de timidez, desconfianza, fracaso, etc.

✓ Líder manipulador:

Son de este tipo de líderes los charlatanes, politiqueros y niños mimados, se caracterizan por:

- Aprovechase de las situaciones y de la gente que ingenua que les rodea.
- Tiene la capacidad de sobredimensionar su capacidad y la de los demás, con el único afán de convencer.
- Finge una imagen de ser abierto y que domina todo conocimiento.
- Genera en el grupo desconfianza, desilusión, frustración e inseguridad.
- Crea un ambiente de desmotivación, improductividad, confusión, desunión y competitividad deshonestas.

✓ Líder democrático:

A este tipo de líder corresponden los administradores institucionales, supervisores de áreas específicas de trabajo y jefes departamentales, se caracterizan por:

- Valorar la participación de los demás por más mínima que esta sea.
- Respeta las opiniones, puntos de vista e ideales de las personas que trabajan a su alrededor.
- Estimula el trabajo participativo para la consecución de objetivos comunes.
- Intercambia idea y comparte sus conocimientos con los pares y compañeros de sus labores.
- Crea en el grupo de trabajo un clima de confianza y empatía.
- Permite que exista una interacción grupal.
- Fomenta el desarrollo de la creatividad.
- Crea ambientes en los que se desarrollo el autoestima y la identidad de todos quienes forman el grupo de trabajo.
- El grupo que trabaja a su cargo participa eficientemente y soluciona problemas de la comunidad educativa y de la institución.

✓ Líder pedagógico:

En este tipo de líder se ubican los docentes, directores y supervisores institucionales que tienen la capacidad de:

- Integrar efectivamente a todos los miembros que forman parte de la comunidad educativa.
- Da gran importancia a los valores éticos y morales que posee la institución.
- Asume una misión innovadora.

- Dinamiza los procesos pedagógicos que se emplea en el aula de clases y en todas las acciones de la institución encaminadas a la consecución de aprendizajes.
- Organiza campañas de mejoramiento comunitario.
- Fomenta el desarrollo de la autoestima, seguridad, confianza, cooperación, participación, creatividad, satisfacción y compromiso en todos los miembros de la comunidad educativa.
- Este tipo de líder crea un grupo cohesionado, participativo.
- Desarrollo actividades tendientes al desarrollo del trabajo en equipo, encaminados a la predisposición al cambio y desarrollo
- de capacidades.

Los tipos de líder antes mencionados nos permiten notar que en el ambiente educativo se forman estos líderes, quienes adquieren sus respectivas características dependiendo de la formación que tengan.

Se considera como un verdadero líder a aquel que mide sus acciones y toma en cuenta el criterio de las personas que le rodean, esto quiere decir que es un líder que escucha, entiende, razona y ayuda a mejorar el desarrollo de la institución educativa.

Considero que no existe un tipo de líder ideal, cada tipo presenta características importantes que debe practicar un líder educativo, el tipo de liderazgo que se maneje en un institución educativa, dependerá exclusivamente de las metas que se proponga y de la apertura que las autoridades le brinden, u buen líder debe tomar en cuenta que no es perfecto y que lo más importante es aprender a trabajar en equipo para llegar a cumplir con metas que le permitan crecer como persona, pero que también ayuden a la institución educativa a convertirse en un centro de educación de calidad.

2.3.3. Perfil del Líder Educativo (Münch, 2011: 149 – 151)

Las personas que están a cargo de una institución educativa deben desarrollar una serie de habilidades y competencias para ser líderes; según Münch, en su obra Liderazgo y dirección manifiesta que el perfil de un Líder requiere de los siguientes conocimientos, cualidades y competencias:

1. Conocimientos:

- *Educación:* indispensable para dirigir una escuela, son los conocimientos, pedagogía y metodologías de planeación de la enseñanza y didácticas.
- *Humanísticos:* al ser la escuela un organismo formador de personas no sólo en cuanto a conocimientos y competencias sino en cuanto a actitudes y conductas, una sólida formación humanística es fundamental.
- *Administrativos:* No basta con ser educador para dirigir una escuela, es necesario que los directivos tengan la capacidad de administrar para lograr una máxima calidad en los resultados.

2. Cualidades o características de personalidad:

- Amor a la educación
- Vocación de servicio
- Creatividad
- Visión de futuro
- Optimismo
- Sinceridad, justicia y lealtad

De acuerdo a lo descrito anteriormente se considera que un verdadero líder educativo debe tener el siguiente perfil:

- ✓ Capacidad de fijar metas y alcanzarlas
- ✓ Capacidad de dar crédito a otros por sus contribuciones personales.
- ✓ Aceptar con responsabilidad y seriedad las funciones o tareas a él encomendadas
- ✓ Poseer gran fuerza impulsadora hacia la realización personal sin ser egoísta o codicioso.
- ✓ Capacidad para innovar y crear nuevos proyectos encaminados a la mejoría de toda la comunidad educativa.

- ✓ Deseo constante de saber y entender más acerca del entorno que le rodea.
- ✓ Tener gran capacidad de distinguir la verdad, las buenas intenciones y la dura realidad.
- ✓ Vocación de Servicio
- ✓ Optimismo y humildad
- ✓ Capacitación pedagógica, humanística y administrativa para poder afrontar todos los aspectos que la educación requiere.

Considero que todos los aspectos antes mencionados se resumen en que el líder educativo debe tener la capacidad para poder desenvolverse en su ambiente de trabajo de forma autónoma, creativa y nunca olvidando que las opiniones de los demás cuentan y son de gran importancia para el éxito del mismo.

2.3.4. Cualidades

Un buen líder debe tener, desarrollar y mantener las siguientes cualidades:

- ✓ *Decisión:* un líder es valorado por su gran capacidad para tomar decisiones sobre todo en situación de trabajo bajo presión.
- ✓ *Positivismo:* un líder se muestra siempre con una actitud positiva a pesar de que los problemas a resolver tengan un alto grado de dificultad.
- ✓ *Optimismo:* un líder siempre muestra optimismo, no fantasía frente a las situaciones reales de la institución.
- ✓ *Responsabilidad:* No se considera líder a quien no predica con el ejemplo y que mejor si predica siendo responsable en todo momento ya sea dentro o fuera de su área de trabajo.
- ✓ *Conocimiento de sus capacidades:* un líder conoce y reconoce sus capacidades y habilidades y sabe emplearlas en el momento adecuado.
- ✓ *Capacidad para delegar tareas:* no se puede considerar como buen líder a aquel que se recarga de trabajo por querer ser eficiente, al contrario un buen

líder delega tareas y funciones de acuerdo a las capacidades de los demás y a las necesidades de la comunidad educativa. (Álvarez , 2002: 41)

2.4. Diferencia entre directivo y líder

La institución educativa por naturaleza organizativa tiene directivos que están a su mando quienes son los encargados directos de organizar todo lo relacionado al buen desarrollo de la misma, pero debemos establecer diferencias pues a pesar de que un directivo puede tener las características de líder, lamentablemente la sociedad ecuatoriana no ha incentivado el trabajo directivo y liderado correctamente al mismo tiempo; es por eso que es necesario que tengamos claro algunas diferencias entre el directivo y el líder, sobre todo si este último es del tipo democrático y pedagógico, las diferencias que se pueden destacar las siguientes:

- ✓ El directivo es una persona que se encarga únicamente de organizar estratégicamente el desarrollo de la institución, en cambio el líder a más de organizar las actividades con la participación del grupo de trabajo.
- ✓ El líder se relaciona con la comunidad educativa como una autoridad dinámica e informal, en cambio el directivo es más formal.
- ✓ El líder crea un ambiente de confianza, en cambio que el directivo se limita únicamente a verificar que el trabajo se cumpla como lo planificado.
- ✓ El directivo afronta la complejidad de la gestión, procura establecer objetivos, facilita los recursos para conseguirlos, organiza, delega, controla la realización, supervisa las decisiones, y resuelve problemas; en cambio líder afronta el cambio, para lo cual transmite con emoción una visión de futuro, creando estrategias y fomentando el compromiso de todos los miembros del equipo de trabajo y estimulando la resolución de los problemas.
- ✓ El líder fomenta la comunicación entre los miembros de la comunidad, el directivo se comunica únicamente con sus alternos quienes son los encargados de transmitir las órdenes a ejecutarse.

- ✓ El directivo no planifica con la participación y sugerencias de los demás, el líder planifica las actividades en equipo tomando como válidas las ideas y sugerencias de los demás.

“Podríamos diferenciar al director del líder o la líder por las siguientes características: El director afronta la complejidad de la gestión. ¿Cómo? Establece objetivos y facilita recursos para conseguirlos, organiza y delega, controla la realización y supervisa las decisiones, y resuelve problemas. El líder afronta el cambio, para lo cual transmite con emoción una visión de futuro, crea estrategias, fomenta el compromiso de los miembros del equipo y estimula frente a los obstáculos” (Álvarez, 2002: 29)

2.5. Los valores y la educación

La educación de nuestro país, con las reformas y cambios en el fortalecimiento curricular de la educación básica y del bachillerato ha establecido políticas de mejora social en la que plantean como eje principal EL BUEN VIVIR, que está relacionado con el aprendizaje y practica de valores humanos en todas las circunstancias de la vida del ser humano. Al tener en cuenta este eje es primordial que como educadores y gestores de la calidad educativa en la institución es necesario tener claro el concepto de valores, el sentido del buen vivir y las clases de valores que existen en la sociedad, pero sobre todo la forma adecuada de llevarlos a la práctica diaria del trabajo dentro del entorno, en este apartado vamos a destacar aspectos de importancia sobre lo antes mencionado.

Iniciemos analizando el concepto de valor:

“Valor es algo que los seres humanos tenemos interiorizado, pues es constitutivo de nuestra esencia. Un valor es algo que tiene la fuerza para movilizarnos, para impulsarnos a actuar de determinada manera, incluso sin razonar” (Kleinmann y otros, 2001: 191).

“Cualidades añadidas al ser humano, pero que al perfeccionarlo es algo en ese ser” (Chavarría M, 2007: 58).

“Son principios que guían la conducta del ser humano” (Münch, 2011: 45).

Con los conceptos antes mencionados podemos definir al valor como una cualidad que posee el ser humano que lo hace diferente de otras personas y que hace que actúe como un ser completamente distinto e independiente de los demás y sobre todo le permite crecer y formarse como persona íntegra dentro de la sociedad.

Generalmente decimos que la educación trabaja en el desarrollo y formación de valores en nuestros estudiantes y en sí en toda la comunidad, pero lamentablemente cuando preguntamos u observamos el actuar y proceder de los estudiantes nos damos cuenta que este desarrollo solo lo dejamos plasmado en los libros de planificación como un requisito para obtener la aprobación del trabajo que se realiza en el aula de clases.

Es importante que tengamos claro que la ciencia que se encarga del estudio es la axiología, ciencia que ha dado importancia a su aplicación y fortalecimiento en el ser humano, pues considera que la formación en valores es uno de los pilares fundamentales de la educación integral.

Los valores poseen algunas características importantes que le han dado el grado de valor, éstas características son: (Chavarría, 2007: 60 – 61)

- ✓ Son armonizables: Se enlazan unos valores con otros, integrando un solo perfeccionamiento, el de la persona.
- ✓ Son inagotables: La cima de cada esfera de valor es infinita, no tiene límite. Los valores nunca se acaban.
- ✓ Son objetivables: Se manifiestan en hechos, personas y situaciones concretos; pueden conocerse.
- ✓ Son universales: Son independientemente de que sean o no aceptados. Son asequibles a todo hombre y valen para todos.
- ✓ Son jerarquizables: Pueden ordenarse en virtud del grado de perfección que proporciona al hombre.

Con lo anteriormente expuesto podemos decir que los valores que existen en nuestra sociedad se adaptan de acuerdo a la práctica que se le desea dar y al ser humano que la posee, pero jamás podemos asegurar que no existan, pues están presentes en todas las acciones humanas a pesar de que no se los acepte y practique.

Cada miembro de la sociedad está en la capacidad de escoger los valores que desea practicarlos y jerarquizarlos de acuerdo a sus necesidades y realidad, esto hace que la sociedad sea distinta y que sus miembros sean seres individuales únicos e irrepetibles.

2.5.1. Clasificación

El valor al igual que cualquier otro concepto tiene su clasificación que a continuación la detallamos:

✓ Valores morales y éticos:

Son aquellos que están encaminados al perfeccionamiento del hombre en sí mismo y en su verdadera esencia como persona; estos valores son indispensables para la convivencia del ser humano en la sociedad en la que se desenvuelve y le permite defender su dignidad. Dentro de los valores éticos y morales podemos mencionar a los siguientes:

La responsabilidad, justicia, verdad, libertad, Solidaridad, Paz, Vida, Amor, Igualdad, Tolerancia, Respeto, amistad, autenticidad, felicidad, placer, Ternura.

La formación humana en función de estos valores aporta enormemente el desarrollo de la sociedad puesto que una persona que practica a diario estos valores está en la capacidad de enfrentar al mundo de forma espontánea y real, sin necesidad de ocultar lo que realmente es.

✓ Valores religiosos:

Se refieren a nuestras relaciones con Dios y lo que lleva en vivir en armonía con Él y sus mandatos. Dentro de este tipo de valores podemos mencionar la fe y el amor de los cuales se desprenden valores como la oración, la verdad y la familia.

Los valores antes mencionados priman en el desarrollo del alma de los creyentes, pues consideramos que sin el amor de Dios nada podemos ser ni tener.

✓ Valores estéticos:

Se refiere a como el ser humano ve el mundo exterior empleando sus sentidos, el valor que más se identifica con esta categoría la belleza.

✓ Valores intelectuales:

Son aquellos valores que se orientan al desarrollo del conocimiento científico, teórico y práctico del ser humano, con la finalidad de permitir que llegue al éxito profesional y por ende al éxito personal. Dentro de esta clase de valores podemos mencionar:

✓ Valores afectivos:

Son aquellos valores que hacen referencia a la convivencia con los seres que nos rodea, aquellos que nos permiten expresar nuestros sentimientos y emociones. Dentro de esta categoría de valores podemos destacar:

- La solidaridad
- El amor
- El cariño
- La sinceridad
- La honestidad
- La fidelidad

✓ Valores físicos:

Son aquellos valores que están centrados en la satisfacción de las necesidades físicas, de salud y de perfección corporal. Dentro de estos valores podemos mencionar los siguientes:

- El vigor
- La energía
- La resistencia
- La salud
- El equilibrio
- La coordinación

✓ Valores sociales:

Son aquellos valores que nos permiten establecer si nuestras acciones son correctas frente a la sociedad en la que vivimos. A este grupo de valores corresponden:

- La Responsabilidad
- La Tolerancia
- La Cooperación
- La Puntualidad
- La Humildad
- La Alegría
- El respeto
- La armonía
- La colaboración
- El entusiasmo
- La honestidad
- La puntualidad

- La sinceridad

- La obediencia

Existe una gama extensa de valores a lo largo y ancho del planeta, cada uno de ellos con características específicas que los hacen diferentes unos de otros y que si se los practica con constancia llegan con el tiempo a ser parte fundamental de nuestro actuar como seres humanos.

Pero lo importante no es tener una lista interminable de valores anotados en libros y revistas, por el contrario la verdadera importancia de éstos radican en el uso que se le da en el diario vivir y la forma en la que los formadores ya sean éstos padres o docentes transmitan a sus semejantes.

Para que se dé un verdadero desarrollo de la educación en valores es necesario que dejemos de actuar como seres con doble moral (una cosa predicamos y de otra forma actuamos), debemos predicar con el ejemplo solo así podremos transmitir a los demás nuestros valores para que se apropien y lo pongan en práctica a lo largo de su vida.

Es necesario entender que los valores no solo es tarea de la escuela, sino también de la familia y la sociedad, pues al trabajar en conjunto y hablando el mismo idioma podemos formar seres humanos firmes y convencidos de que lo que hacen está acorde a su bienestar y el de los que le rodean.

La escuela debe cumplir el papel de promotora de valores, normas y actitudes que se vean reflejados en los proyectos educativos que se plantean como estrategias de mejora, en la que se supone que todos los miembros de la comunidad forman parte; es necesario relacionar el aprendizaje con el aspecto axiológico de forma correcta encaminado a los estudiantes a encontrar su identidad, ser más reflexivos, expresar espontáneamente sus sentimientos y sobretodo participar responsablemente en el modo de vivir y convivir en la comunidad.

El gobierno ecuatoriano ha propuesto como eje principal del aprendizaje de desarrollo del **BUEN VIVIR**, que no es más que la práctica de valores en todos los ámbitos de la sociedad, procurando actuar bajo las leyes de la sociedad y en

concordancias con sus creencias y saberes, respetando por sobre todas las cosas la identidad del ser humano y dando valor incalculable a la diversidad cultural de nuestra patria.

El gobierno aunque no con ideas claras, nos ha sabido dar pautas y lineamientos de importancia para el rescate de los valores humanos que lamentablemente en nuestra sociedad han ido desapareciendo; hay que destacar la intención para el cambio pero considero que para lograrlo necesitamos un verdadero cambio de actitud y como se mencionó anteriormente dejar de actuar con doble moral; si ese cambio se da desde los estratos de autoridad más altos realmente tendremos cambios.

No solo es cuestión de echarle la culpa a la educación sobre el triunfo o fracaso de la práctica de valores, toda la sociedad debe estar comprometida al cambio, los docente solo somos conductores y guías del aprendizaje que nuestros estudiantes lo pondrán en práctica en la vida futura.

2.5.2. Administración por valores.

2.5.2.1. Concepto

Los nuevos enfoques humanistas de la educación y la administración de una institución educativa toman en cuenta los valores humanos en su desarrollo es por esto que consideramos de gran importancia profundizar en el tema y entender en qué consiste la administración o dirección por valores, que en los últimos tiempos ha tenido gran acogida en las empresas sobre todo en aquellas formadoras de seres humanos.

A continuación presentamos el concepto de la administración por valores:

“La Dirección por Valores es una nueva orientación a la excelencia basada en la transformación de la cultura organizacional, combinando los intereses de toda la comunidad con los intereses de los accionistas” (García, 2004: 3)

“Opción de gestión provenientes del mundo empresarial, que plantea una serie de elementos que pudieran ser válidos, tanto en general, como para el

desenvolvimiento de la actividad directiva en el nivel superior de educación en especial” (Ramos, 2005: 2)

La dirección por valores constituye una propuesta de carácter humanista que consiste en llegar a la excelencia administrativa mediante la aplicación y puesta en práctica de valores humanos que se pueden llegar a conseguir con la participación activa de todos quienes forman parte de la empresa o institución educativa.

La Administración por Valores pretende esencialmente (Durán, 2008: 7)

- El equilibrio entre la salud económica, emocional y ética de la empresa, con vista de disfrutar de una mayor felicidad interna, una mayor ventaja competitiva en el mercado y una mayor contribución a un mundo mejor.
- Construir participativamente una idea ilusionante y ética de hacia dónde vamos (visión), para qué (misión) y con cuáles normas (ética).
- Humanizar la empresa, considerar a las personas como fines a potenciar y no como simples recursos humanos a potenciar.
- Potenciar la legitimación, cohesión y credibilidad de la organización y de su equipo directivo ante sí mismos, sus colaboradores y la sociedad.

Considero que lo antes mencionado se enfoca a un objetivo principal, que es la valoración del ser humano con todas sus potencialidades como talento humano dentro de la institución educativa y no solo como un mero trabajador que debe cumplir un horario y un trabajo específico sin tomar en cuenta sus valores y capacidades humanas.

Sin duda alguna este enfoque es de gran importancia y ayuda al buen desarrollo de las instituciones educativas de nuestro país, ya que ello implica valorar realmente las capacidades del ser humano y se explota al máximo los valores que poseen para de esta manera ayudar a que se progrese y se logre la consecución de la misión, visión y objetivos propuestos.

2.5.2.2. Fundamentos de la Dirección por Valores (Ramos, 2005: 5 – 9)

Fundamentos psicológicos:

Constituyen aquellos referentes científicos y tesis conceptuales que abordan y explican los fenómenos y procesos psicológicos que se encuentran presentes en este enfoque de dirección.

Tales fundamentos son los siguientes:

- Adopción de presupuestos teóricos de la psicología social y las ciencias de la conducta.
- Correlación entre la personalidad individual y la organizacional.
- Papel de las necesidades, intereses y motivaciones individuales y grupales.

Fundamentos epistemológicos:

Se refieren a los principios y regularidades que se encuentran presentes y operan en el proceso de aprehensión teórica de la actividad directiva basada en valores y que permiten captar los rasgos y nexos esenciales sobre los que se asienta la explicación teórica del proceso de dirección desde la perspectiva de los valores.

Los mismos se plantean a continuación:

- La complejidad de la realidad y de su reproducción teórica correspondiente.
- Reconocimiento y empleo de la teoría de la incertidumbre en la comprensión de los fenómenos organizacionales y de dirección.
- Reproducción cognoscitiva de las características esenciales de la realidad y de su devenir.
- Vínculo entre dirección y veracidad.

Fundamentos sociológicos:

Se refieren a aquellos elementos relacionados con las posiciones socio - clasistas que se asumen ya sea de modo directo o indirecto, consciente o no, así como a los componentes éticos y medioambientales que le sirven de base a este enfoque de dirección, estos componentes se detallan a continuación:

- Comprensión de la naturaleza del hombre y del progreso social.
- Comprensión y aplicación de este proceso directivo según el tipo de sociedad y los intereses políticos de clase.

- Interpretación de la naturaleza y función de la empresa.
- Vinculación con lo ético y lo ecológico.

Fundamentos administrativos:

Son aquellos principios y aspectos más esenciales referidos al pensamiento y la práctica administrativos que son tomados en consideración por este enfoque y que permiten el establecimiento de una propuesta para gestionar la labor conjunta de los hombres en las organizaciones de modo más eficiente.

- Respuesta a las tendencias de las organizaciones en el mundo actual.
- Adopción del Desarrollo Organizacional como base teórica en el campo de la administración.
- Correlación y aprovechamiento de otras perspectivas de administración.
- Predominio del enfoque humanista en la dirección.

Fundamentos axiológicos:

Son aquellos enfoques y postulados esenciales que caracterizan la comprensión de la naturaleza de los valores y su proceso de subjetivación por parte de los hombres, en la medida en que captan la peculiaridad de la significación humana de los fenómenos y procesos con los que el hombre interactúa:

- Reconocimiento de las dimensiones objetiva y subjetiva de lo axiológico.
- La diversidad de sujetos de la actividad axiológica.
- Concepción acerca de la naturaleza del valor.
- Posición ante los diferentes tipos de valores.
- Comprensión de la dinámica de los valores.
- Interpretación de la jerarquía de los valores.
- Consideración de las funciones de los valores.

2.5.2.3. Supuestos de la Dirección por Valores

La Administración o Dirección por valores, se sustenta en cuatro aspectos fundamentales que son:

1. La organización como sistema (Duran, 2008: 8): se considera a la empresa o institución como un todo, que debe funcionar en forma coherente y adecuada para que no existan problemas administrativos a futuro.
2. La persona como fin (Duran, 2008: 8): EL talento humano es considerado no solo como una herramienta de trabajo, sino como parte esencial de la empresa, pues son ellos la razón de la existencia de la misma.
3. El aprendizaje, el mejoramiento continuo y el cambio organizacional (Duran, 2008: 8): La administración por valores fomenta y promociona la capacitación permanente como herramienta indispensable en el mejoramiento del talento humano y por ende de la empresa en forma integral.
4. El Modelo Triaxial de Valores como modelo (Duran, 2008: 8)

El sustento en el que se basa la Administración por Valores, a mi modo de ver son muy correctos ya que el tiempo actual y los constantes cambios exigen que se tome en cuenta al ser humano, no como un recurso, sino, como un talento que puede aportar con la institución en su progreso y en el cumplimiento de sus metas y objetivos planteados para su correcto funcionamiento.

El modelo toma en cuenta los valores humanos como base de la formación y administración de la empresa, lo que es gran importancia ya que al trabajar en función de los valores, todos quienes forman parte de la empresa saben y son consientes que se debe trabajar para obtener resultados positivos que no impliquen ir en contra de las reglas que se plantean al iniciar el proceso de trabajo.

1.5.2.1. Plan de implementación de la Administración por valores

Plan para implementar APV

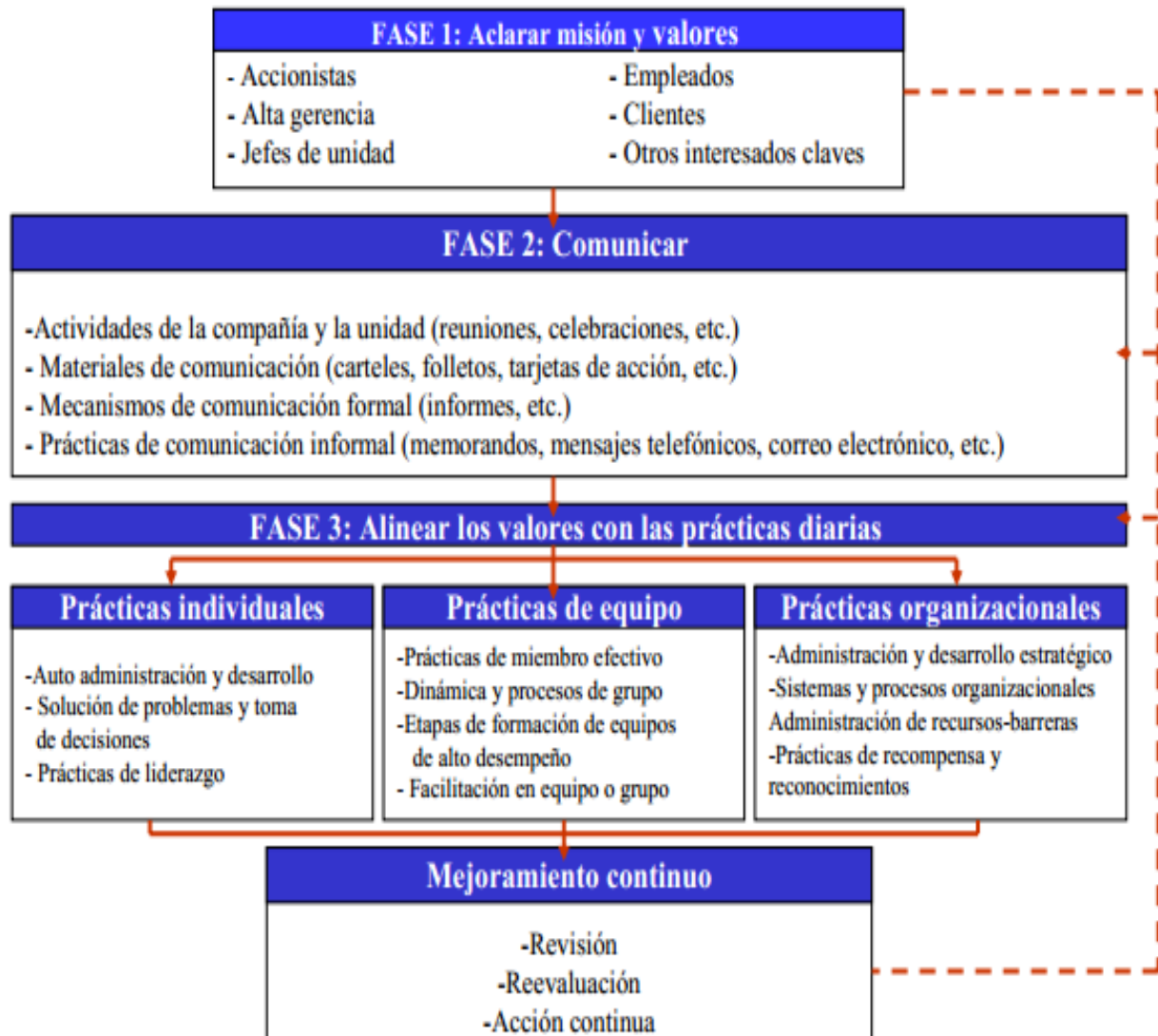


Figura 1 (Leer, 2004: 34)

De acuerdo con el esquema propuesto por leer, puedo considerar los siguientes aspectos como básicos para poder llevar a cabo una correcta administración por valores, los cuales detallo a continuación.

- Lo primero que se debe hacer es aclarar nuestros propósitos, valores y misión, pues son el pilar fundamental del proceso y de su buena estructuración y definición se obtendrán resultados positivos.

- b) El segundo paso es comunicar a toda la institución o empresa la misión y valores con los que se va a trabajar, para que de este modo cada uno de sus miembros sepa que se debe hacer y hasta donde debemos llegar.
- c) Uno de los aspectos más importantes que se debe tomar en cuenta es que debemos alinear nuestras prácticas diarias con la misión y valores propuestos, no se obtienen buenos resultados cuando no se practica lo que se predica.

3. METODOLOGÍA

El presente proyecto de grado con el tema: Gestión, Liderazgo y Valores, en el Centro Educativo Eustaquio Montemurro, de la ciudad de Quito, durante el año lectivo 2011 – 2012, se realizó en la institución antes mencionada cuya breve reseña histórica la detallamos a continuación:

El Centro Educativo Eustaquio Montemurro, abre sus puertas a la comunidad en el año de 1995, contando con una infraestructura adecuada y funcional para el buen desarrollo de los niños, inician sus actividades con 17 niños entre primero y segundo año de educación general básica y ofreciendo cursos de inglés para toda la comunidad sin costo. Las fundadoras de la institución son las Hermanas Misioneras del Sagrado Conrado, quienes llegaron a nuestro país y específicamente al sector de la Jaime Roldós Aguilera al Norte de la ciudad de Quito en 1988, con el afán de cristianizar a las comunidades vulnerables del sector.

Su nombre se debe al Padre Eustaquio Montemurro fundador de la congregación de las hermanas misioneras y cuyo fin religioso era Testimoniar el Amor de Dios a los hombres y que mejor forma de hacerlo que educando a los niños y niñas de escasos recursos en la fe en Dios y en el acrecentamiento de su capacidad intelectual.

El modelo pedagógico que emplea la institución en el proceso de enseñanza – aprendizaje es el Constructivista, basándose en la idea de que los niños y niñas adquieren sus conocimientos mediante la experiencia y aplicando el juego y el arte como estrategia básica de aprendizaje.

En la actualidad la institución atiende a 379 niños y niñas de clase socio – económica media baja desde educación inicial (2 años de edad) hasta el séptimo año de educación general básica, adicionalmente ofrece el servicio del comedor estudiantil y de tareas dirigidas que atienden a los niños de la escuela cuyos padres trabajan todo el día.

3.1. Participantes:

Para el desarrollo del presente proyecto de investigación se tomó en cuenta a la población total de autoridades 7 en total, una muestra de 15 de los 19 docentes que laboran en la institución, 20 de 30 estudiantes que cursan en Séptimo Año de Educación general Básica y 15 padres de familia representantes de los niños de Séptimo Año de Educación General Básica. La muestra que corresponde al grupo de docentes, estudiantes y padres de familia fue tomada al azar, sin tomar en cuenta ninguna característica o requisito específico, pues se considera que para obtener datos reales, se debe tomar en cuenta el criterio de los participantes de la comunidad educativa sin necesidad de que estos sean líderes o miembros de las comités de grado.

3.1.1. Personal Directivo

Tabla N° 1: DIRECTIVOS POR EDAD

Edad	Frecuencia	Porcentaje
25 – 35	2	28,57%
36 – 40	2	28,57%
41 – 45	1	14,29%
46 – 50	2	28,57%
Total	7	100%

Fuente: Encuesta Directa a Autoridades

Elaboración: Cristina Velastegui Tayo.

Se aprecia en la tabla N° 1 que el 28,57% tienen edad entre 25 y 35 años, 36 a 40 años, como también entre 46 y 50 años de edad y el 14,29% oscilan sus edades entre 41 y 45 años, determinándose que el personal directivo tienen una edad entre 25 y 50 años.

Tabla N° 2: DIRE CTIVOS DE ACUERDO A SU GÉNERO:

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	1	14,29%
Femenino	6	85,71%
Total	7	100%

Fuente: Encuesta Directa a autoridades

Elaboración: Cristina Velastegui Tayo

En la tabla N° 2 se observa que el 85,71% son mujeres y el 14,29% son hombres; determinándose de esta manera que hay predominio del género femenino.

3.1.2. Personal Docente

Tabla N° 3: PERSONAL DOCENTE DE ACUERDO A SU EDAD

Edad	Frecuencia	Porcentaje
20 – 25	1	5,26%
26 – 30	8	42,11%
31 – 35	3	15,79%
36 – 40	3	15,79%
41 – 45	2	10,53%
46 – 50	2	10,53%
Total	19	100%

Fuente: Encuesta directa a docentes

Elaboración: Cristina Velasteguí Tayo

En la tabla N° 3 se puede observar que apenas el 6,26% de los docentes que trabajan en la institución tienen una edad entre los 20 y 25 años, el 42,11% oscilan en una edad entre los 26 y 30 años; el 15,79% tienen edades entre 31 y 35 años y 36 y 40 años y el 10,53% oscilan en una edad entre 41 y 45 años y entre 46 y 50 años de edad, determinándose de esta manera que la edad de la mayoría del personal docente está entre los 26 y 30 años.

Tabla N° 4. PERSONAL DOCENTE DE ACUERDO A SU GÉNERO:

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	2	10,53%
Femenino	17	89,47%
Total	19	100%

Fuente: C.E. Eustaquio Montemurro,

Elaboración: Cristina Velastegui Tayo

De acuerdo con los datos de la tabla cuadro, el 89% del personal docente que labora en la institución es de género femenino., mientras que apenas el 11% corresponde a personal docente masculino, datos que nos indican que la mayoría del personal docente es de género femenino.

Tabla N° 5: ESTADÍSTICA DE PERSONAL DOCENTE DE ACUERDO A SU TÍTULO ACADÉMICO.

Título Académico	Frecuencia	Porcentaje
Maestría	0	0%
Parvularia	6	31,58%
Ed. Básica	3	15,79%
Idiomas	2	10,53%
C.E. Físico Matemático	1	5,26%
C.E. Ciencias Sociales	1	5,26%
C.E. Administración	1	5,26%
C.E. Psicología Educativa	1	5,26%
Tecnólogos Informáticos	1	5,26%
Otras especialidades	2	10,53%
Bachiller en Ciencias	1	5,26%
Total	19	100%

Fuente: Secretaría del establecimiento educativo.

Elaboración: Cristina Velastegui Tayo

Del total de la población docente existente en la institución el 31,58% corresponde a Licenciadas Parvularias, mientras que hay un buen porcentaje de docentes cuyo

título no es de Educación Básica laborando en la institución y apenas un 15,79% de docentes poseen un título universitario de Licenciados en Educación Básica y un 21,04% de los docentes son Licenciados en Ciencias de la Educación pero tienen especialidades relacionadas con la educación media. Estos datos nos hacen ver que la mayor parte de los docentes que laboran en la institución poseen un título académico de Licenciadas Parvularias.

3.1.3. Personal Administrativo y de Servicio

Tabla N° 6: PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO POR EDAD

Edad	Frecuencia	Porcentaje
20 – 25	1	14,29%
26 – 30	0	0%
31 – 35	1	14,29%
36 – 40	2	28,57%
41 – 45	2	28,57%
46 – 50	1	14,29%
Total	7	100%

Fuente: Secretaría del establecimiento educativo

Elaboración: Cristina Velastegui Tayo.

En la tabla N° 6 se puede observar que las edades del personal docente están distribuidas de la siguientes manera: el 14,29% corresponden a una edad entre los 20 y 25 y 46 y 59 años de edad, el 14,29% oscilan en una edad entre los 31 y 35 años; el 28,57% tienen una edad entre los 36 y 40 y entre los 41 y 45 años de edad La mayoría del personal administrativo y de servicios que labora en la institución está entre los 36 y 45 años de edad.

Tabla N° 7: PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS DE ACUERDO A SU GÉNERO:

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	2	28,57%
Femenino	5	71,43%
Total	7	100%

Fuente: Secretaría del establecimiento educativo

Elaboración: Cristina Velasteguí Tayo

De acuerdo a los datos obtenidos en la tabla N° 7 el 71,43% del personal corresponden al sexo femenino, laborando apenas un 28,57% de la población administrativa y de servicios personal del género masculino. Estos datos nos indican que existe en predominio de género femenino en estas labores.

Tabla 8: PERSONAL DE SERVICIO POR ÁREA DE TRABAJO

Área	Frecuencia	Porcentaje
Aseo	1	14,29%
Mantenimiento	2	28,57%
Cocina	2	28,57%
Secretaría /Colecturía	2	28,57%
Total	7	100%

Fuente: C.E. Secretaría del Establecimiento Educativo

Elaboración: Cristina Velasteguí Tayo

De acuerdo a los datos obtenidos en la tabla N° 8, el 14,29% del personal trabaja en el aseo de la institución, el 28,57% trabaja en las áreas de: Mantenimiento, cocina y secretaría/colecturía, notándose de esta manera que existe una distribución equitativa en las funciones administrativas y de servicios que la institución requiere para su normal desarrollo.

3.1.4. Población estudiantil

Tabla 9: POBLACIÓN ESTUDAINTEL POR AÑOS DE EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA

Años de Ed. Básica	Frecuencia	Porcentaje
Taller 1 (2 a 3 años)	15	3,96%
Taller 2 (3 a 4 años)	15	3,96%
Pre – Kinder	25	6,60%
Primero	28	7,39%
Segundo	56	14,76%
Tercero	60	15,83%
Cuarto	60	15,83%
Quinto	60	15,83%
Sexto	30	7,92%
Séptimo	30	7,92%
Total	379	100%

Fuente: C.E. Eustaquio Montemurro

Elaboración: Cristina Velasteguí Tayo

Con los datos de la tabla N° 9, se puede conocer que la mayoría de la población educativa institucional se ubica en los Terceros, Cuartos y Quintos años de Educación Básica, mientras que la menor población corresponde a Educación inicial organizado en los talleres de 2 a 3 años y de 3 a 4 años de edad.

3.2. Materiales e Instrumentos de Investigación

3.2.1. La encuesta: Es un instrumento que “permite recopilar información mediante un cuestionario que es elaborado previamente por el investigador para conocer la valoración y el criterio de los encuestados sobre un determinado asunto” (Ramírez, 2000), este instrumento fue de gran ayuda para el presente proyecto porque nos permitió obtener criterios de diferentes actores del proceso educativo sobre el tema de investigación y facilitó el procesamiento de información, puesto que las encuestas que se van a aplicar están estructuradas con preguntas cerradas.

Las encuestas se aplican a autoridades, docentes, padres de familia y estudiantes miembros activos y participativos de la comunidad educativa, y están estructuradas de la siguiente manera:

- ✓ Membrete de presentación.
- ✓ Indicaciones claras sobre la forma de llenar la encuesta.
- ✓ Datos de identificación de la institución.
- ✓ Información básica del encuestado.
- ✓ Cuestionario con preguntas cerradas de acuerdo al tema y al destinatario del instrumento.

El objetivo de la aplicación de las encuestas a los diferentes miembros de la comunidad educativa tuvieron como objetivo obtener información real y específica acerca de la organización institucional, la gestión y los valores que se aplican y la forma en que se los pone en práctica dentro de institución educativa.

La encuesta dirigida a directivos, ha sido diseñada para recabar información sobre el tipo de liderazgo y gestión desde su punto de vista; consta de 11 ítems con alternativas múltiples de valoración de fácil comprensión.

La encuesta de docentes consta de 16 declaraciones en la que el docente escogió entre escalas diversas la opción más correcta para ellos, la información recopilada hace referencia a su actividad docente como líder, su gestión académica, el trabajo en equipo, la integración de la comunidad y la práctica de valores.

La encuesta dirigida a los estudiantes consta de 14 declaraciones de fácil comprensión que están orientadas a obtener su punto de vista acerca del liderazgo de las autoridades y docentes de la institución y los métodos, estrategias y formas de enseñanza de sus maestros en el aula de clases tanto para la enseñanza académica como para la formación de valores humanos.

La encuesta dirigida a los padres de familia fue elaborada con 12 declaraciones con un lenguaje de fácil comprensión con la cuales se recabó información acerca de su punto de vista acerca de la labor que realizan las autoridades y docentes en pos de la gestión, el liderazgo y los valores dentro y fuera de la institución educativa.

3.2.2. La ficha de observación directa: La ficha de observación es un instrumento que permite recopilar información de importancia sobre hechos o documentos que se observan. La ficha de observación está estructurada de la siguiente manera:

- ✓ Membrete de presentación
- ✓ Datos de la institución
- ✓ Fecha de observación
- ✓ Descripción detallada de hechos observados en los elementos curriculares analizados.

El objetivo de la aplicación de la ficha de observación en la presente investigación fue registrar en forma escrita los aspectos importantes y relevantes observados en las visitas a la institución y en la revisión de los materiales curriculares que dispones como por ejemplo del PEI, Manual de convivencia, Reglamento Interno, entre otros. Una vez registrados los datos en la ficha de observación servirán para ordenar y registrar la información en el presente proyecto.

3.2.3. La entrevista a autoridades: La entrevista es un instrumento de diagnóstico que se emplea para entablar una conversación con preguntas estructuradas dirigidas a obtener información personal sobre un determinado tema de investigación.

La entrevista que se aplicó a los directivos de la institución estuvo compuesta por 8 preguntas de carácter personal relacionadas con la comunicación, el liderazgo y los valores que se ponen en práctica en la institución.

3.3. Método y procedimiento:

El presente proyecto de investigación, por la naturaleza del tema y en área en la que se aplicó la investigación de tipo **descriptivo**, debido a que describe en forma detallada en actuar de los entes investigados; esta investigación “proporcionó datos muy valiosos, particularmente cuando se investiga un área por primera vez” (McMillan, 2010), es decir este tipo de investigación nos permitió obtener información real y precisa sobre el tema de investigación y nos ayudó realizar una comparación entre los elementos que conforma la institución educativa. El paradigma que se empleó fue el cuali – cuantitativo, que propone el análisis de

datos de forma objetiva y subjetiva. Para el cumplimiento de este tipo de investigación se aplicó los siguientes métodos:

- ✓ **Método descriptivo:** método que describe en forma detallada los aspectos de importancia de un tema de investigación, la aplicación de este método permitió obtener datos reales de la gestión del liderazgo y valores que se aplica en el Centro Educativo Eustaquio Montemurro, puesto que al revisar la documentación curricular y de gestión se pudo describir los aspectos relevantes del trabajo que se realiza en la institución.

- ✓ **Método analítico – sintético:** nos permite analizar detalladamente todas las partes del objeto de estudio, con la finalidad de emitir una explicación válida de los conocimientos, partiendo de un análisis detallado de toda la información obtenida de la revisión de los documentos de gestión y de los resultados numéricos de los instrumentos aplicados para de ahí emitir conclusiones reales y adecuadas para solucionar los problemas detectados en la institución. Con la aplicación de este método se logró obtener resultados numéricos a partir del análisis y la síntesis de información obtenida a través de la revisión de los documentos de gestión de la institución educativa y la opinión personal de los miembros que forman parte de la comunidad educativa.

- ✓ **Método deductivo:** “Posibilita el surgimiento de nuevos conocimientos, a partir de conocimientos establecidos que progresivamente son sometidos a deducciones” (Fraga – Cortijo, 1995), el empleo adecuado de este método nos permitió consolidar el conocimiento partiendo de los conocimientos generales a los específicos y nos ayudó a generalizar lógicamente datos empíricos obtenidos a lo largo de la investigación que ayudó a emitir criterios y conclusiones reales.

- ✓ **Método Hermenéutico:** se emplea para realizar una interpretación precisa de la bibliografía empleada tomando en cuenta el aporte científico para el análisis empírico de la información presentada por los distintos autores. Con la aplicación de este método, se pudo llegar a emitir un análisis crítico a partir de conceptos científicos y comprobados que emiten autores del campo educativo

para de ahí poder partir con un fundamento científico en la presentación de la propuesta e mejora que se planteó a la institución educativa.

- ✓ **Método Estadístico:** nos permitió procesar la información obtenida en las encuestas y entrevista aplicadas en la institución educativa en tablas de características específicas, que facilitaron en análisis e interpretación de los datos para de ahí poder emitir un análisis e identificar los puntos críticos que afectan a la gestión, liderazgo y valores dentro de la institución.

El procedimiento a emplearse en el proyecto de investigación tomó en cuenta lo siguiente:

- ✓ Se envió una solicitud a la directora de la institución, en la que se pidió la autorización para la realización del proyecto en la institución.
- ✓ Cuando esta fue aprobada, se firmó un acta de compromiso por medio de la cual tanto la institución como la investigadora llegaron a acuerdos para de buen desarrollo de la presente investigación.
- ✓ Se elaboró los instrumentos de investigación en este caso las encuestas a autoridades, estudiantes y padres de familia, y la entrevista a autoridades.
- ✓ Una vez aplicados los instrumentos de investigación se procedió a organizar, analizar e interpretar la información empírica, obteniendo distintos datos comparados y contrastados desde distintos ángulos.
- ✓ Analizados los datos se procedió a procesar la información en forma lógica, mediante la utilización de tablas estadísticas que permiten denotar la frecuencia y el porcentaje obtenido en cada una de las interrogantes planteadas a los diferentes miembros de la comunidad educativa.
- ✓ Se construyó un análisis que permitió aportar con lineamientos positivos encaminados a mejorar el proceso de enseñanza – aprendizaje en la institución educativa.

- ✓ Se redactó una discusión en el que se contrastó la información obtenida con la teoría consultada, y se emitió conclusiones y recomendaciones encaminadas a mejorar el proceso de gestión en liderazgo y valores que se trabaja en la institución, que ayudará a realizar una propuesta de mejorar para ser aplicada en el Centro Educativo Eustaquio Montemurro.
- ✓ Finalmente se procedió a elaborar una propuesta de mejora en la gestión educativa, tomando en cuenta los problemas encontrados a lo largo del proceso de investigación, dicha propuesta fue presentada a las autoridades institucionales las cuales la aprobaron y se la está llevando ya a la práctica, para poder partir el nuevo año lectivo con mejores procesos de gestión educativa que permitan llegar a la consolidación de los objetivos institucionales propuestos.

4. RESULTADOS

4.5. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN Y LIDERAZGO

4.1.1. Los Instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.

Los instrumentos de gestión educativa son aquellos que se usan para organizar de la mejor forma el proceso educativo dentro de la escuela. Estos instrumentos varían según el tipo de institución. A continuación se presenta un análisis profundo de cada uno de los documentos que el Centro Educativo Eustaquio Montemurro maneja dentro de la organización para el buen desarrollo del mismo.

4.1.1.1. El manual de organización

El centro educativo Eustaquio Montemurro no cuenta con un manual de organización bien definido, pues según las autoridades de la institución es un documento que requiere tiempo de elaboración y una inversión muy alta, que la pueden emplear en otras necesidades institucionales. Sin embargo tienen un organigrama institucional en el que se observa en forma jerárquica la distribución del personal que trabaja en ella.

La Hermana Directora supo manifestar que en el manual de convivencia y el reglamento interno de la institución se detallan los deberes, obligaciones y atribuciones que tienen cada uno de los miembros de la comunidad educativa, dicho reglamento y manual de convivencia fue revisado y se pudo constatar que cada una de las personas que forman parte de la comunidad educativa tienen derechos y obligaciones enmarcados en la ley de educación y respetando los derechos humanos. Además en dicho manual se puede visualizar el incentivo para la práctica de valores como la responsabilidad para el desarrollo de su labor, puntualidad para ingresar, salir y cumplir con las tareas encomendadas, honestidad y equidad porque para la institución todos son iguales sin distinción de condición social, laboral o económica.

La información obtenida de la revisión de los documentos antes mencionados, permitió observar que la organización institucional y la práctica de valores aporta positivamente en el desarrollo de la gestión educativa, aunque considero que hace falta mayor objetividad y organización al momento de poner en marcha la práctica de valores dentro de la institución educativa.

El Centro Educativo investigado no cuenta con un manual de organización, documento de gestión importante para el buen desarrollo de toda institución educativa, la falta de este manual se puede evidenciar con mucha claridad en el organigrama institucional, puesto que solo hay una autoridad única que debe ser la encargada de las decisiones finales tanto administrativas como pedagógicas, notándose un alto grado de responsabilidad para una sola persona, haciéndose notoria la urgente delegación de funciones para el buen desarrollo de la institución, esta falencia también se nota al momento de entablar una comunicación con los demás miembros de la comunidad educativa, pues en las encuestas aplicadas a los docentes un 60% de ellos consideran que a veces admiran el liderazgo y la gestión de las autoridades de la institución y un 6,67% no lo admiran esto nos hace notar que hay falencias que están provocando malestar y descontento de los docentes hacia la gestión de liderazgo y valores que la institución realiza.

4.1.1.2. El Código de Ética

El código de ética de la institución está elaborado en función de los docentes, es decir que rige únicamente para ellos, fue elaborado bajo consenso y en concordancia con la misión y visión de la institución, este código abarca los valores claves que el docente debe practicar para poder fomentar un verdadero trabajo en armonía, de acuerdo a como está estructurado el pequeño documentos únicamente se mencionas los valores que debe cumplir para el buen desarrollo de su tarea educativa, los valores que se mencionan en el código de ética son:

- “Honestidad del docente” (E.Montemurro, 2011, Código de ética, p4); refiriendo a que no debe copiar ni plagiar trabajos de los compañeros o de otras personas del medio social y pedagógico del que se rodean. Honestidad al momento de revisar los deberes y lecciones de los niños y con más razón al momento de sentar una calificación, no se admite una calificación por conveniencia.
- “Respeto” (Montemurro, 2011, Código de ética, p.4): hacia todo lo que le rodea: la naturaleza, la institución, la comunidad educativa y la sociedad.
- “Equidad” (Montemurro, 2011, Código de ética, p4): al momento de tratar con los estudiantes, todos son iguales y merecen el mismo trato.
- “Tolerancia” (Montemurro, 2011, Código de ética, p5): en el sentido de que no todos son iguales y por ende existen variedad de criterios que no pueden estar de acuerdo a los nuestros pero que deben ser tolerados.
- “Solidaridad” (Montemurro, 2011, Código de ética, p5): tender la mano al más necesitado, sea este un compañero de trabajo, un estudiante o cualquier otro ser humano que requiera de nuestra ayuda.
- “Lealtad” (Montemurro, 2011, Código de ética, p5): hacia la institución en el sentido de que las resoluciones que se tomen dentro de ella no deben ser prestadas, regaladas o vendidas a terceros.

Es importante ver que el manejo del código de ética permite un buen desarrollo en el ambiente de trabajo, pues todos los docentes hablan el mismo idioma y por ende tienen una misma forma de actuar frente al resto de la comunidad educativa.

Sería muy importante que este código de ética sea elaborado para todos quienes forman parte de la comunidad educativa, solo así tendrán un ambiente de trabajo realmente armónico.

El centro educativo investigado tiene un código de ética bien definido que al ponerlo en práctica mejora de gran manera el proceder de cada uno de los miembros de la comunidad educativa, su mayor fortaleza es la claridad de los valores que practican entre los que se destacan la honestidad, el respeto, la equidad, la tolerancia, la solidaridad y la lealtad, valores humanos que deben ser practicados por todos los miembros de la comunidad educativa.

4.1.1.3. El Plan Estratégico

El plan estratégico institucional es un documento de planificación en el que se especifican proyectos a desarrollar durante el año lectivo, está encaminado a la solución de problemas dentro de la institución, en el que participan todos los miembros de la comunidad educativa.

En la observación realizada a la institución y específicamente de los documentos de gestión que se manejan en la escuela, la dirección de la institución nos proporcionó el plan estratégico anual para el año lectivo 2011 – 2012, con fecha de elaboración 18 de agosto de 2011, este plan estratégico tiene una duración de 10 meses y finaliza el 2 de julio de 2012. En este documento institucional se pudo identificar los siguientes aspectos:

- ✓ Se plantean tres estrategias para desarrollarlas a lo largo del año lectivo (1 estrategia por trimestre) que están enmarcadas en: La innovación pedagógica, la unión familiar y la comodidad y el cuidado del ser humano.
- ✓ Para cada una de las estrategias antes mencionadas se integra tres micro proyectos de implementación y cada uno de estos, posee su objetivo, actividades, productos, recursos, responsables y el cronograma de trabajo para su realización.

Al revisar los micro – proyectos de implementación considero que el que más sobresale y que está en relación con el tema que se desarrolla en el proyecto de

grado es: “VIVAMOS JUNTOS COMO UNA VERDADERA FAMILIA” (Montemurro, 2011, p. 7), este proyecto pretende conseguir que las familias de la institución mediante diversas actividades lleguen a valorar el verdadero sentido de la unión familiar y con ello fortalecer la práctica de valores humanos desde casa y en la escuela, este proyecto se lo ejecutará en el segundo trimestre. Este proyecto surge de la necesidad de mejorar la comunicación familiar y la convivencia en el hogar, factor indispensable en el desarrollo integral de los niños que se educan en la institución.

Los microproyectos de implementación que constan en el Plan Estratégico institucional tiene gran aporte en su gestión institucional ya que mejora el clima organizacional al integrar en forma efectiva a todos los miembros de la comunidad educativa; y aporta en forma positiva en la formación de valores puesto que genera la practica real de los mismos en todos los ámbitos en que se desarrollan los estudiantes de la institución.

De acuerdo a lo analizado y observado en la planificación estratégica se puede observar que las autoridades desconocen en qué consiste un plan estratégico, pues no se detalla la misión y visión y los objetivos que se plantean para poder cumplir con la misión y visión planteada.

Las autoridades de la institución no tienen claro lo que es un plan estratégico y cuál es la función que cumple en la consecución de la misión y visión institucional, según lo observado en la documentación de gestión que la institución dispone, su plan estratégico solo contempla actividades a modo de proyectos de mejora que no especifican la relación que estos tienen con los objetivos, misión y visión institucional. La falta de un buen plan estratégico puede generar dificultades serias en el progreso de la institución, ya que al no estar bien encaminadas pueden truncar la misión institucional dentro de la comunidad educativa para la que presta sus servicios.

4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)

El Plan Operativo Anual constituye la planificación de las actividades que las diferentes comisiones de trabajo van a desarrollar a lo largo del año lectivo, en función de los objetivos institucionales y respondiendo a sus necesidades, esta planificación es de corto plazo, es decir que al finalizar un periodo determinado de tiempo se podrán constatar los resultados obtenidos y evaluar los logros y limitaciones de los mismos.

La ejecución del POA y el cumplimiento de todas las actividades planteadas en el mismo tienen un gran aporte en el desarrollo de la institución sobre todo en lo relacionado a la formación de valores humanos encaminados a fomentar en los estudiantes un criterio amplio y claro de lo que significa ser parte de una sociedad y lo bien que se siente aportar en ella por su progreso, es importante destacar que la labor de la institución no se centra solo en cuanto enseña a los niños y niñas sino también en cómo lograr formarlos como verdaderos seres humanos.

Al analizar el POA, también se puede ver que la gestión en liderazgo y valores es positiva, puesto que se toma en cuenta a todos los miembros de la comunidad educativa en la ejecución de las actividades de mejora de la misma, contribuyendo de esta manera no solo a la preparación académica, sino en la formación integral de las familias que forman parte de la institución.

4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional

El Proyecto Educativo Institucional fue elaborado en el año 2007 con una duración de 5 años, distribuidos de la siguiente manera: 2007 – 2008, 2008 – 2009, 2009 – 2010, 2010 – 2011, 2011 – 2012. Esto implica que este año lectivo es el último del PEI, una vez culminado se elaborará uno nuevo y se lo implementará de acuerdo a las necesidades reales de la institución.

De acuerdo a lo que consta en este documento se pudo ver que para su elaboración participó únicamente el personal docente y autoridades, una falencia relevante, pues el PEI debe ser elaborado por toda la comunidad educativa.

En este documento se encuentra detallada la identidad institucional, el componente curricular de la institución, el componente de gestión y los proyectos de aula a desarrollarse durante el periodo de vigencia del proyecto.

En el PEI se encuentra además documentos legales como los contratos de trabajo, la afiliación al IESS, entre otros, que nos hacen notar que la institución trabaja de acuerdo a la ley y que las remuneraciones del personal no están por debajo de lo estipulado por el código de trabajo vigente.

Uno de los aspectos que se toman en cuenta en este documento es la malla curricular en la que a más de las asignaturas que exige la ley de Educación vigente, constan materias adicionales como Religión, Inglés, Computación y Valores, asignaturas que tienen el mismo nivel de importancia puesto que aportan de forma positiva en la formación integral de los niños y niñas que se educan en el centro educativo.

En el documento analizado se pudo revisar que está acorde a lo señalado por la ley y que en ninguno de sus elementos está en contra los derechos de los miembros de la comunidad educativa y sobretodo se recalca la participación activa de todos en la consecución de proyecto y cumplimiento de la misión, visión y objetivos planteados.

El modelo pedagógico que consta en el PEI, es el Constructivismo en el que consta como principio el aprendizaje a través de la experiencia, el juego y la participación activa en las actividades académicas de la institución; pero al revisar las planificaciones didácticas se puede ver que los docentes no tienen claro la aplicación del modelo, pues siguen empleando métodos conductistas que solo llenan de contenidos a los estudiantes sin permitirles que analicen el por qué de los mismos, ninguna de las planificaciones revisadas toma como estrategia metodológica la aplicación del proceso constructivista para la generación y aprendizaje de los nuevos saberes.

La ejecución de este PEI aparta en gran escala en el éxito institucional pues, permite desarrollar actividades tendientes a mejorar su calidad de educación sin dejar de lado la formación humana de los niños y niñas, además tiene gran aporte en la gestión del liderazgo valores ya que genera procesos adecuados y ordenados para

conseguir los objetivos que se plantean, aunque todavía existen falencias de aplicación sobre todo en lo que se refiere al modelo pedagógico con el que se trabaja.

El PEI tiene una estructura de fácil comprensión en el que se toma en cuenta todos los aspectos administrativos y pedagógicos que la institución requiere para su buen funcionamiento; en lo que se refiere al Modelo Pedagógico que emplean para la enseñanza se menciona el Constructivismo, pero al revisar las planificaciones anuales y de bloque de se aplican en cada uno de los años de básica se nota que no hay conocimiento sobre dicho modelo, pues no se nota la aplicación de métodos y procesos constructivistas al momento de ejecutar una clase, esto nos hace notar que aunque este en un papel, el modelo pedagógico aun no se aplica esto puede deberse al desconocimiento del modelo o a la despreocupación por su aplicación.

4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones

El centro Educativo Eustaquio Montemurro, posee su reglamento interno bien estructurado en el que se toman en cuenta a todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa sobre los cuales recaen deberes y obligaciones; derechos; sanciones y estímulos.

Llama mucho la atención en el reglamento para el estudiantes específicamente en las sanciones, en la que una de ellas refiere: “si los niños faltan el respeto o agreden físicamente a sus compañeros tendrán una sanción ejemplar por parte de la maestra y autoridades de la institución y sobretodo deberá pedir disculpas públicas al compañero que ha sido agredido” (Montemurro, 2011, p. 24), en este caso no solo se sanciona al estudiante quitándole su tiempo de recreo o quedándose a actividades extracurriculares, sino que también se le inculca el respeto a los demás y por sobre todas las cosas se le inculca el aprender a aceptar sus errores y a pedir disculpas, valor que lamentablemente se está perdiendo en nuestra sociedad.

Otro de los aspectos que se destacan en el relacionado a los estímulos en este caso no solo a los mejores estudiantes, sino también a “los y las docentes que se hayan destacado en su labor dentro de la institución recibirán un incentivo moral que le

motiva a continuar con el trabajo” (Montemurro, 2011, 32). Además se entrega menciones de fidelidad institucional a los maestros que lleven varios años de fiel servicio a la institución, distinción que se entrega durante las fiestas patronales de la institución, que se desarrollan durante el mes de marzo.

Es importante recalcar que este reglamento interno no está archivado y olvidado sino que es la base para la elaboración del código de convivencia anual que se elabora para el buen desarrollo de la institución educativa.

Todo lo que en el reglamento consta está acorde a los principios católicos de las Hermanas del Sagrado Costado fundadoras de la institución y a las Leyes Vigentes emitidas por el Ministerio de Educación del Ecuador, por lo observado no existe ningún artículo del reglamento que atente contra la integridad y los derechos de los y las miembros del centro educativo.

Al ser una institución de administración religiosa el reglamento interno genera en todos sus aspectos la formación y práctica de valores cristianos, que no solo quedan impregnados en papel sino que se los ejecuta en todos los ámbitos de trabajo de la misma.

La aplicación del reglamento interno en la institución aporta significativamente en el desarrollo de la gestión educativa, el liderazgo y los valores de la misma puesto que se actúa en función de lineamientos establecidos y que todos lo conocen, permiten que cada miembro de la comunidad educativa actúe con total libertad, realizando sus actividades diarias sin presiones permitiendo de esta manera que se demuestre la capacidad de liderar de cada uno de los miembros que forman parte de la comunidad educativa y sobre todo genera la práctica constante de valores en todos los ambientes escolares en los que se desarrolla el proceso de enseñanza – aprendizaje.

4.1.2. La estructura organizativa del Centro Educativo

4.1.2.1. Misión y Visión

4.1.2.1.1. Misión:

“La misión constituye la opción pedagógica, el pronunciamiento de nuestra organización que informa a la gente, al interior de la misma y por fuera de ella: lo que somos, a quienes queremos servir y en qué forma pensamos hacerlo” (DINAMEP 2003)

De acuerdo con el concepto antes citado, nos indica que la misión de una institución educativa es una forma en la que se presenta a la comunidad educativa la razón para la que fue creada la institución de acuerdo a las necesidades del sector y con el afán de atender a un grupo específico de estudiantes con un servicio limitado que se oferta, es decir que la misión indica el sentido de la existencia de una institución educativa.

El centro Educativo Eustaquio Montemurro tiene como Misión:

“La Misión específica del Centro de Desarrollo Infantil y de la Escuela Particular Mixta Eustaquio Montemurro es contribuir con las aspiraciones de las familias de la realidad barrial, sirviendo con una infraestructura adecuada y funcional; con un personal administrativo y docente con capacidad de liderazgo, para brindar una educación integral y permanente que privilegie la coordinación de aprendizaje con los valores humanos y cristianos.” (Montemurro PEI, 2007, p. 5)

La misión de la institución está enmarcada dentro del concepto antes mencionado pues se especifica quienes son en este caso un centro educativo que presta servicios de educación inicial y general básica, especifica a quienes sirve que corresponde a la comunidad de la Cooperativa Jaime Roldós Aguilera en el Norte de la ciudad de Quito, además menciona tanto al talento humanos como los recursos que empleará para conseguir su fin primordial que es la educación integral en la que se desarrolle al máximo el desarrollo de valores humanos y por su naturaleza religiosa los valores cristiano – católicos. Si analizamos esta misión podemos destacar que se pretende fortalecer y rescatar la educación en valores y sobre todo

inculcar el amor y respeto a Dios, pues al ser una institución católica su fin máximo es servir y compartir el aprendizaje con familias que compartan el mismo ideal religioso, aunque como manifestaba la hermana directora esto no implica que no se abra las puertas a personas con otro tipo de inclinación religiosa.

4.1.2.1.2. La Visión

“La visión es el sueño que queremos alcanzar un sueño realizable a largo plazo”
(DINAMEP 2003)

El Centro Educativo Eustaquio Montemurro tiene como visión: “Formar una centro educativo que abarque en un mayor porcentaje a los niños y niñas que vivan en el sector y que mire a lograr una educación de calidad y de alto grado competitivo”
(Montemurro PEI, 2007, p.5)

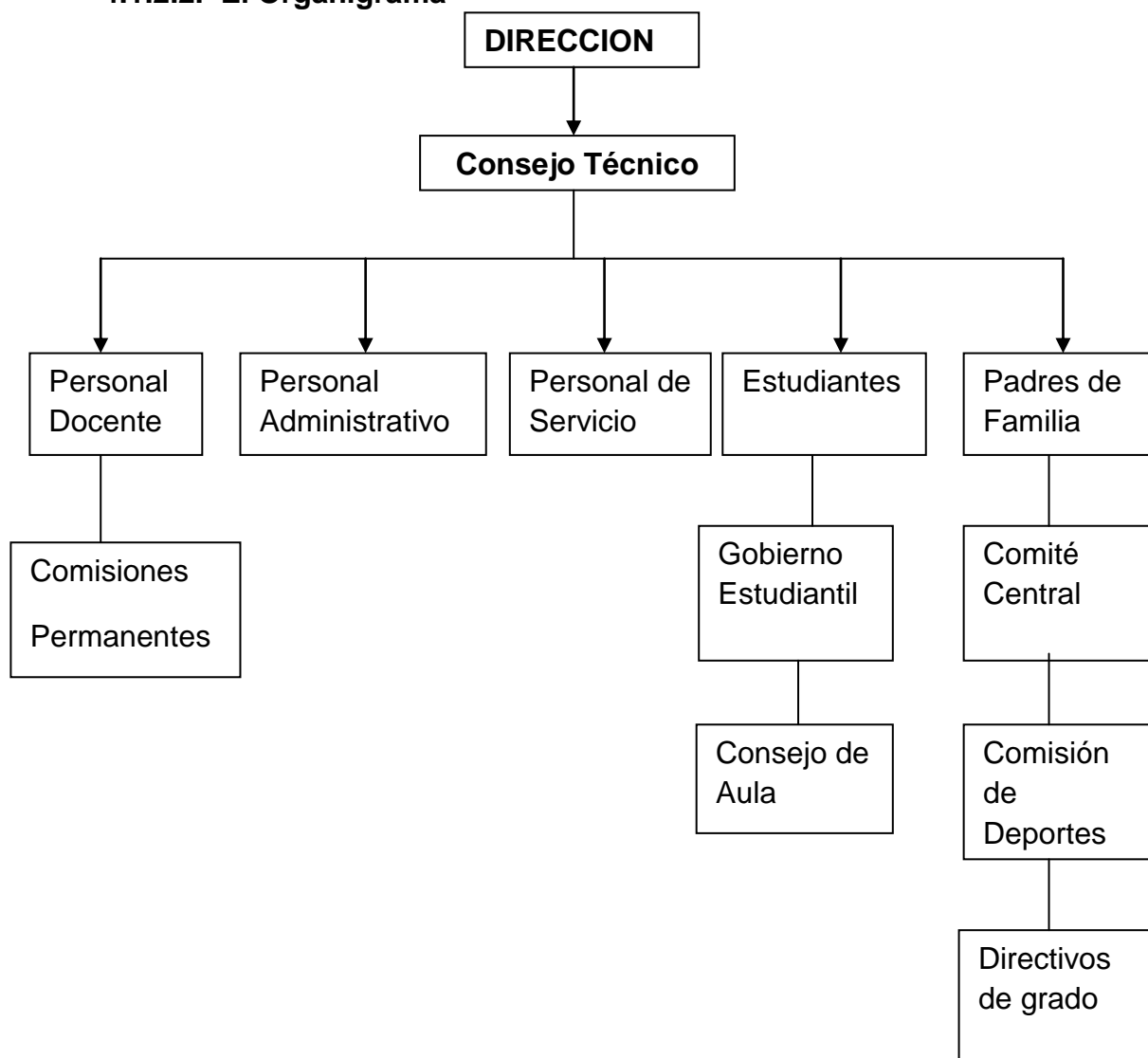
Si la visión es un sueño que la institución tiene a largo plazo, la visión de la institución está dentro de dicho parámetro pues especifica que la meta que desea cumplir a largo plazo mediante la consecución de metas educativas propuestas que en este caso corresponde a la educación de calidad y sentido de competencia. Los dos últimos aspectos son importantes pues están encaminadas al desarrollo integral del ser humano y esto implica el desarrollo de valores y la formación de líderes para el futuro.

Tanto la misión como la visión institucional aportan de forma positiva a la gestión educativa ya que genera una meta que se debe cumplir y permite que la misma organice estrategias y actividades que estén encaminadas al logro de los mismos, además aporta significativamente en la formación de líderes con valores ya que están encaminados al desarrollo integral de los estudiantes esto quiere decir que no solo se educan para ser genios, sino también se educa para ser verdaderos seres humanos con capacidad de enfrentarse positivamente a una sociedad de cambios constantes.

En la identidad institucional se puede notar que toda la gestión institucional se la realiza en función del cumplimiento de la misión y visión institucional mediante la

planeación y ejecución de actividades encaminadas a fomentar la práctica de valores cristianos y morales en todos los ámbitos de la sociedad ecuatoriana.

4.1.2.2. El Organigrama



Elaborado: E. Montemurro, 2007, PEI

El organigrama institucional está constituido jerárquicamente, teniendo como su cabeza principal a la directora que por regla interna será en lo posible una Hermana de la Congregación Religiosa del Sagrado Costado que tenga una preparación académica acorde al cargo que desempeña, de ella se desprenden las siguientes jerarquías que corresponden al Personal docente con sus respectivas comisiones de trabajo, el personal administrativo, el personal de servicios, los estudiantes con sus respectivas representaciones: consejo de aula y el Gobierno Estudiantil, y la última ramificación corresponde a los Padres de Familia con sus directiva de grado, Comisión de Deportes por grado y Comité Central de padres de familia

A pesar de que se desea fomentar la igualdad, se mantiene los rangos de autoridad y se procura que las cosas actúen como tal, es decir que los problemas y decisiones de manejen de forma adecuada, primero son los docentes encargados de la solución de los problemas y si el caso es extremo se remitirá a las autoridades pertinentes.

En el organigrama institucional no se toma en cuenta al DOBE pues este departamento fue incluido después de haber culminado el PEI, respondiendo a las necesidades educativas y psicológicas de todos los miembros de la comunidad educativa. Este departamento es uno de los pilares fundamentales de la institución pues se encarga de orientar la labor psicológica a los docentes encaminados a la prestación de un servicio educativo de calidad para todos.

En este organigrama se mantiene aún el trabajo jerárquico en la que una sola persona actúa como cabeza y líder de la misma, entonces estamos notando que hay un buen liderazgo, ya que en estos tiempos es muy difícil controlar una institución sin la colaboración de terceros, considero que sería importante que se delegue funciones ya que de esta manera el trabajo de dirección tendrá menos carga y las decisiones que se tomen estarán mejor encaminadas al éxito institucional. Existe una fortaleza que hay que destacar y esta es el trabajo en grupo ya que cada miembro de la comunidad educativa pertenece a uno de ellos y trabaja en función de las normativas dispuestas dentro de cada una de ellas, esto disminuye la carga de trabajo a la autoridad máxima y se pueden obtener mejores resultados a corto plazo.

4.1.2.2. Funciones por áreas y departamentos

La institución educativa de acuerdo a su organigrama institucional está organizada de la siguiente manera:

- ✓ La dirección: cuya responsable directa es la hermana directora cuya función esencial es velar por el buen funcionamiento académico y administrativo de la institución, es la autoridad máxima de la institución.

- ✓ Área Administrativa: en esta área trabajan la secretaria, el contador y la persona encargada del almacén, su función primordial es desarrollar

efectivamente todo el proceso administrativo es decir que se encargan de llevar correctamente los recursos con que la institución cuenta y de comunicar a dirección las necesidades administrativas básicas para que sean cubiertas con prontitud.

- ✓ La biblioteca: lugar que está destinado al estudio y la investigación de los niños, cuenta con cerca de 1000 libros de interés que año a año se va mejorando e implementado.
- ✓ El área de mantenimiento: es el lugar donde se guardan los implementos de limpieza, aseo y mantenimiento de la institución, sus encargados tienen como función esencial mantener en buen estado, todas y cada una de las áreas de la institución.

4.1.2.3. El clima escolar y la convivencia con valores

En el centro Educativo Eustaquio Montemurro, de acuerdo a las observaciones directas realizadas durante el proceso de investigación se siente la existencia de un clima escolar en el que prima el respeto y la consideración hacia todos los miembros de la comunidad educativa, pues quienes forman parte de la escuela practican normas de respeto como el saludo en todas las acciones que realizan, tanto autoridades, como niños, docentes y padres de familia reciben un trato cordial en todo momento, no se escuchan los típicos gritos de los maestros en el aula de clases, ni mucho menos los apodos por parte de los niños y niñas hacia sus pares.

Este clima efectivo de convivencia dentro de la institución fomenta la práctica de valores humanos en todo momento, ya que se practica con el ejemplo y se enseña a ser moralmente auténticos en todos los ámbitos de la vida.

A pesar de que existe un ambiente de cordialidad y confianza dentro de la institución la directora nos supo manifestar que existe un mínimo grupo de niños y niñas cuya práctica de valores es nula, lo que ha provocado en ellos rechazo por parte de sus compañeros de clase generando un grado de baja autoestima que le impide desarrollarse de forma integral en sus actividades escolares, esto es realmente preocupante pues, son niños que tienen alto índice de vulnerabilidad para caer en

pandillas, drogas y delincuencia que abundan en el sector; es necesario tomar medidas urgentes para orientarlos a tiempo, antes de que sea demasiado tarde y ellos formen parte de estos grupos que atentan contra la seguridad e integridad de toda la comunidad.

4.1.2.4. Dimensión pedagógica, curricular y valores

El modelo pedagógico que se emplea en la escuela en el Constructivismo, mediante el cual se aspira formar seres humanos capaces de elaborar progresiva y secuencialmente por descubrimiento y significación los aprendizajes, acompañados del desarrollo de la inteligencia; esto implica que permite al estudiantes obtener una formación integral en la que se incluye la educación en valores sobre todos aquellos relacionados a la formación cristiana.

Existe una estrecha relación entre lo que plantea su modelo pedagógico, lo que consta en las mallas curriculares institucionales y con la enseñanza de valores como un eje transversal dentro de la escuela, en la que todos los docentes y autoridades trabajan en forma conjunta y hablan el mismo idioma.

Es importante recalcar que la enseñanza de los valores forman parte imborrable del proceso de enseñanza – aprendizaje en las aulas, ya que según lo que se observó en las planificaciones curriculares se los pone en practica en todas las áreas curriculares de trabajo como eje transversal obligatorio que se debe ejecutar en las aulas.

Una debilidad existente en la institución es el bajo rendimiento académico de un grupo numeroso de estudiantes sobre todo de los grados superiores debido a que no existe control y colaboración de los padres de familia ya que permanecen trabajando todo el día y no controlan las tareas en casa.

4.1.2.5. Dimensión organizativa, operacional y valores

Al mantener una estructura organizada y operativa en el trabajo en el que cada miembro de la comunidad educativa tiene clara su función la institución motiva el

desarrollo del liderazgo y sobre todo fomenta el desarrollo de valores humanos encaminados a la perfección humana, debido a que se delega funciones desde el inicio como lo hacen en la institución cada docente, autoridad y demás comunidad conoce sus obligaciones y por ende desarrolla valores humanos como la responsabilidad, puntualidad, cooperación, trabajo en equipo, entre otros.

4.1.2.6. Dimensión administrativa, financiera y valores

El área administrativa de la institución maneja los recursos económicos en forma organizada, esto hace que quienes trabajan en esta área sean conscientes que los recursos con los que cuenta son de mucha importancia en el desarrollo institucional y en el bienestar de toda la comunidad educativa, como han realizado una buena administración han logrado año a año mejorar sus infraestructura y el equipo con el que se trabaja. Es importante recalcar que al trabajar en forma medida y adquiriendo lo realmente necesario, la institución ha mejorado tal es el caso de que ahora cuentan con una cancha deportiva adecuada que se conecta a la escuela con un puente peatonal debidamente autorizado.

4.1.2.7. Dimensión comunitaria y valores

Al ser una institución educativa religiosa uno de sus principales objetivos es ayudar a la comunidad tanto en cuestiones materiales como en la parte humana y de formación cristiana. Razón por la cual se plantea actividades de ayuda comunitaria encaminadas a desarrollar el verdadero sentido de solidaridad y la unión familiar, además se destaca que los padres de familia son incluidos en el desarrollo integral de sus hijos pues participan activamente en programas sobre todo en el campeonato deportivo interno que se realiza los domingos, día que se dedica a los compartir con la familia propiciando la sana competencia entre los diferentes paralelos de la institución.

La prioridad dentro de la institución es el trabajo con la comunidad empezando con la comunidad educativa directa prestando a un bajísimo costo el servicio de comedor

comunitario y estudiantil y atendiendo a los niños de cuyos padres trabajan todo el día brindándoles el servicio de tareas dirigidas.

Una vez que han logrado atender a los niños y padres de la comunidad educativa, incentivan a los niños la solidaridad, pues en el mes de diciembre realizan colectas de ropa usada, víveres y juguetes en buen estado que con ayuda del Personal Docente, Comité Central de Padres de Familia y Gobierno Estudiantil clasifican y realizan paquetes que luego van a entregar en los hogares más necesitados de la comunidad sobre todo en los sectores de La Paz, Tiwinza, La Roldós II Etapa, Rundupamba, y Catzuqui de Moncayo. Según la Hermana directora, dice que el realizar este tipo de actividades crea un sentido de humanidad en los niños y les hace ser más solidarios con los más necesitados y sobretodo les hace ver el verdadero valor de la familia y el gran esfuerzo que realizan sus padres para darles lo que ellos necesitan

4.1.3. Análisis FODA

4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades

Fortalezas:

- ✓ Formación cristiana orientada al buen desarrollo de toda la comunidad educativa.
- ✓ La educación en valores como eje transversal de la educación
- ✓ Participación activa de los docentes en el desarrollo de valores y la formación de verdadero líderes dentro de la institución.
- ✓ Misión y visión claramente definida en el PEI.
- ✓ Respeto a los deberes y derechos de todos los miembros de la comunidad educativa.
- ✓ Existencia de micro - proyectos de implementación encaminados al rescate y práctica de valores humanos en la sociedad.
- ✓ Trabajo en equipo para el cumplimiento de actividades.
- ✓ Apoyo pedagógico y de alimentación en horario extracurricular a niños y niñas cuyos padres trabajan todo el día.
- ✓ Existencia de un código de ética con valores morales y humanos claramente definidos.

Debilidades:

- ✓ Ausencia de un manual de organización bien definido que rija en el buen proceder de todos los miembros de la comunidad educativa.
- ✓ .Organigrama institucional que denota la carga de trabajo a la directora como autoridad máxima de la institución.
- ✓ Estructura de organigrama institucional inadecuado al cumplimiento de las metas educativas planteadas.
- ✓ Incoherencia entre el modelo pedagógico planteado en el PEI y las estrategias de aprendizaje que se plasman en la planificación didáctica.
- ✓ Inexistencia de un plan estratégico adecuado y que cumpla con los lineamientos de gestión establecidos.

4.1.3.2. Oportunidades y Amenazas**Oportunidades:**

- ✓ Participación activa de la mayoría de padres de familia y representantes en las actividades que se realiza.
- ✓ Colaboración de la Parroquia San Judas Tadeo en la formación cristiana y de valores de los niños y niñas.
- ✓ Prestigio institucional en los sectores aledaños a la institución por la labor pedagógica que realiza.
- ✓ Buen número de estudiantes por año al ser el único centro educativo religioso del sector.
- ✓ Aceptación de la ayuda social en las comunidades ubicadas en el sector de la Roldos

Amenazas:

- ✓ Disminución de estudiantes por apertura de centros educativos fiscales y particulares en el sector de la Roldós.
- ✓ Desconocimiento de las reformas educativas emitidas por el gobierno central por parte de las autoridades y personal docente que labora en la institución.
- ✓ Hogares Desorganizados

4.1.3.3. Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formación cristiana orientada al buen desarrollo de toda la comunidad educativa. ✓ La educación en valores como eje transversal de la educación ✓ Participación activa de los docentes en el desarrollo de valores y la formación de verdadero líderes dentro de la institución. ✓ Misión y visión claramente definida en el PEI. ✓ Respeto a los deberes y derechos de todos los miembros de la comunidad educativa. ✓ Existencia de proyectos de implementación encaminados al rescate y práctica de valores humanos en la sociedad. ✓ Trabajo en equipo para el cumplimiento de actividades. ✓ Apoyo pedagógico y de alimentación en horario extracurricular a niños y niñas cuyos padres trabajan todo el día. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participación activa de la mayoría de padres de familia y representantes en las actividades que se realiza. ✓ Colaboración de la Parroquia San Judas Tadeo en la formación cristiana y de valores de los niños y niñas. ✓ Prestigio institucional en los sectores aledaños a la institución por la labor pedagógica que realiza. ✓ Buen número de estudiantes por año al ser el único centro educativo religioso del sector. ✓ Aceptación de la ayuda social en las comunidades ubicadas en el sector de la Roldos.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ausencia de un manual de organización bien definido que rija en el buen proceder de todos los miembros de la comunidad educativa. ✓ .Organigrama institucional que denota la carga de trabajo a la directora como 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disminución de estudiantes por apertura de centros educativos fiscales y particulares en el sector de la Roldós. ✓ Desconocimiento de

<p>autoridad máxima de la institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estructura de organigrama institucional inadecuado al cumplimiento de las metas educativas planteadas. ✓ Incoherencia entre el modelo pedagógico planteado en el PEI y las estrategias de aprendizaje que se plasman en la planificación didáctica. ✓ Inexistencia de un plan estratégico adecuado y que cumpla con los lineamientos de gestión establecidos. 	<p>reformas educativas emitidas por el gobierno central por parte de las autoridades y del personal docente que trabaja en la institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Influencias negativas hacia los estudiantes por presencia de centros de diversión no autorizados para menores de edad en los sectores aledaños a la institución. ✓ Hogares desorganizados
--	---

Matriz 1

Fuente: El clima organizacional

Elaborado por: Cristina Velasteguí Tayo

La elaboración de la Matriz FODA, ha permitido obtener de manera resumida de los aspectos positivos y negativos internos y externos que la institución tiene, estos aspectos nos ayudan a tener una visión más clara de la realidad institucional que aporta de gran manera en el planteamiento de la propuesta de mejora; y además nos ayuda a evidenciar en forma clara los aspectos institucionales en donde se pone en práctica el liderazgo y los valores para el normal desarrollo de las mismas y también nos permite notar en qué áreas o aspectos hace falta mejorar para convertirse en una institución de excelencia educativa.

4.6. RESULTADOS DE ENCUESTAS

Para la presente investigación se aplicaron encuestas a 7 autoridades, 15 docentes, 20 estudiantes y 15 padres de familia del Centro Educativo Eustaquio Montemurro ubicado en el sector de la Roldos Barrio Vista Hermosa, al norte de la ciudad de Quito. Es una institución particular religiosa que cuenta con el apoyo de las Hermanas Misioneras de Sagrado Costado, bajo las cuales se encuentra la administración de la misma. Esta institución se encuentra en un área urbana de alto riesgo por los problemas sociales que atacan actualmente a la ciudad.

4.6.2. De la encuesta a directivos

Tabla 10

FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO.

Forma de organización	F	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	0	0 %
b. Coordinadores de área.	2	28,57 %
c. Por grupos de trabajo	5	71,43 %
d. Trabajan individualmente	0	0 %
e. No contestan	0	0 %

Fuente: Encuesta directa a Docentes

Elaboración: Cristina Velastagú T

Del total de autoridades encuestadas el 71,43 % consideran que la institución se organiza en grupos de trabajo para el desarrollo de las actividades planteadas, mientras que el 28,57 % consideran que los coordinadores de área organizan el trabajo que luego se ejecute. Estos resultados evidencian que el trabajo que se desarrolla en la institución se lo hace en consenso y con la participación de todos, practicándose la democracia en sus actividades.

Tabla 11**ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN**

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	7	100 %
b. Los resultados obtenidos en la institución	0	0 %
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0 %
d. Otros	0	0 %
e. No contestan	0	0 %

Fuente: Encuesta directa Directivos

Elaboración: Cristina Velasteguí T.

El 100 % de las autoridades encuestadas manifiestas que el tamaño de la organización se mide por el número de miembros de la institución, es decir si se incrementa el número de estudiantes todo el ámbito organizativo deberá aumentar, es decir deberán incrementarse el número de aulas y profesores.

Tabla 12**LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS.**

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	5	71,43 %
b. No	2	28,57 %
Total	7	100 %

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Cristina Velasteguí T.

El 71,43 % de las autoridades consideran que la institución cuenta con un manual de normas, reglas y procedimientos mientras que el 28,57 % creen que no existen estos manuales, esto nos indica que existe estos manuales pero no todos lo conocen, puesto que no se los socializa, solo se elabora y archiva, lo cual genera confusión y poca comunicación entre los miembros de la comunidad educativa

Tabla 13**LIDERAZGO EN EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Director	7	100 %
b. Rector	0	0 %
c. Consejo Directivo	0	0 %
Total	7	100 %

Fuente: Encuesta directa a autoridades

Elaboración: Cristina Velasteguí T.

El 100 % de las autoridades encuestadas manifiestas que la directora lidera el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones dentro de la institución, esto nos indica que la autoridad máxima de la institución practica con el ejemplo el respeto dentro de la institución mostrando de esta manera el liderazgo positivo en su gestión como autoridad.

Tabla 14**DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.**

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	0	0 %
b. No	7	100 %
Total	7	100 %

Fuente: Encuesta directa a Autoridades

Elaboración: Cristina Velasteguí T.

El 100 % de las autoridades encuestadas consideran que no delegan la toma de decisiones a un grupo de colaboradores en lo que se refiere a la resolución de conflictos y la generación de soluciones de las mismas, esto hace notar que son

personas capacitadas para ocupar el cargo y que tienen el liderazgo suficiente para enfrentar los problemas institucionales y plantear alternativas de solución oportunas.

Tabla 15

La administración y liderazgo del centro educativo promueve

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Excelencia académica	7	100				
B	Desarrollo profesional de los docentes	7	100				
C	La capacitación continua de los docentes	7	100				
D	Trabajo en equipo	7	100				
E	Vivencia de valores institucionales y personales	7	100				
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	5	71,45	2	28,57		
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	14,29	6	85,71		

Fuente: Encuesta directa Autoridades

Elaboración: Cristina Velasteguí T.

El 100 % de las autoridades encuestadas consideran que la administración y liderazgo educativo promueve la excelencia académica, el desarrollo profesional de los docentes, la capacitación docente continua, el trabajo en equipo y la vivencia de los valores institucionales y personales, mientras que en un 71,45 % consideran que se promueve la participación de los padres de familia en las actividades programadas y el 85,71% de los encuestados consideran que a veces se delegan autoridad a los grupos de decisión de la institución, esto nos indica que la mayor parte de las decisiones la toma la directora de la institución. que la institución trabaja en función del progreso de la institución tomando en cuenta en forma positiva a todos los miembros de la comunidad educativa como entes líderes de su progreso.

Tabla16**HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Son innatas	1	14,29	6	85,71		
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	3	42,86	4	57,1		
C	Se adquieren a partir de la experiencia	5	71,45	2	28,57		
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	6	85,71	1	14,29		
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	7	100				

Fuente: Encuesta directa Autoridades**Elaboración: Cristina Velasteguí T.**

De las autoridades encuestadas el 100% consideran que las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución educativa se obtiene con la capacitación continua combinada con la práctica, la teoría y la reflexión, pero en un alto porcentaje (71,45%) manifiestan que se adquieren con la experiencia y un 85,71% consideran que estas habilidades se desarrollan con estudios es gerencia y un 14,29% de las autoridades encuestadas consideran que estas habilidades para liderar siempre son innatas. Esto hace notar que las autoridades están consientes que para liderar una institución educativa no solo cuenta lo que saben sino como lo deben aplicar según la situación que se presente.

Tabla 17**PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	7	100				
B	La disminución del número de estudiantes por aula.	3	42,86	4	57,1		
C	La mejora de los mecanismos de control.	1	14,29	6	85,71		
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	5	71,45			2	28,57

Fuente: Encuesta directa Autoridades

Elaboración: Cristina Velasteguí T.

El 100 % de las autoridades de la institución consideran que para mejorar el desempeño y progreso de la institución se promueve el uso de la información de resultados de desempeño de los estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar. El 57,1% manifiestan que a veces se promueve la disminución del número de estudiantes por aula y el 42,86% dice que siempre se lo proporciona. El 1,29% expresan que promueven la mejora de los mecanismos de control y el 85,71% opina que a veces se lo hace.

El 71,45% dice que siempre se promociona la existencia de ambientes cordiales de trabajo y el 28,57% expresan que nunca se lo hace. Evidenciándose que para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar se debe promocionar los resultados de desempeño de los estudiantes, docentes y autoridades.

Tabla18**ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	7	100				
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	5	71,45				
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	3	42,86				
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	3	42,86				
E	Otros (¿cuáles?) GESTIONES	5	71,45				

Fuente: Encuesta directa Autoridades

Elaboración: Cristina Velasteguí T.

Las autoridades consideran que los órganos que se encuentran presentes en la institución son los órganos de dirección en un 100%, órgano de gestión en un 71,45%, en igualdad porcentaje 42,86% los órganos de coordinación y técnico, pero es importante destacar que el 71,45% coinciden que existe un órgano de gestiones. Estos datos hacen notar que las autoridades no tienen clara la idea de lo que son los órganos de administración que tiene su institución, pues no tienen claro si hay o no dichos órganos dentro de la institución. Estos datos obtenidos nos dan a relucir una confusión de los organismos existentes en la institución, considero que esto se debe a que no hay información adecuada de los organismos que funcionan en la misma.

Tabla 19**ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	7	100				
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	7	100				
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	7	100				
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	7	100				

Fuente: Encuesta directa Autoridades

Elaboración: Cristina Velasteguí T.

El 100% de las autoridades encuestadas consideran que el equipo educativo o junta de profesores se encarga de: llevar a cabo la evaluación o seguimiento global de los alumnos; establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo; tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas de solución; y coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos, es decir que la junta de profesores efectúa en forma democrática y en consenso todas las actividades académicas tendientes a la mejora académica y a la solución de problemas que puedan ocurrir en el transcurso del año lectivo, evidenciando de esta manera la capacidad para liderar una institución y como docentes y autoridades formar parte de los procesos de gestión educativa.

Tabla 20**LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES**

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		f	%	f	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	2	28,57	5	71,45
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	7	100		
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	7	100		
D	Mantener actualizada la metodología.	7	100		
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	7	100		
F	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	7	100		
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	5	71,45	2	28,57
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	2	28,57	5	71,45
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	2	28,57	5	71,45
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	7	100		

Fuente: Encuesta directa Autoridades

Elaboración: Cristina Velasteguí T.

El 71,45% de las autoridades encuestadas consideran que los departamentos no se encargan de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, como tampoco elaboran programaciones didácticas de las asignaturas y el 28,57% opinan que siempre se encargan de realizarlo.

El 71,45% expresa que siempre los departamentos didácticos se encargan de elaborar memorias periódicas en la que se valora el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos y el 28,57% dicen que no se lo hace.

El 100% manifiestan que siempre los departamentos didácticos se encargan de formular propuestas al equipo directivo referente a la elaboración de proyectos, planes y programaciones de la institución, elabora programaciones didácticas de la enseñanza de las áreas correspondientes, mantiene actualizada la metodología, promueve la investigación educativa y promueve actividades de perfeccionamiento y colabora con el departamento de orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.

Tabla 21

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, FOMENTA EL DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES ADECUADAS

Orden	ACCIONES	SI		NO	
		F	%	f	%
A	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	7	100	0	0

Fuente: Encuesta directa Autoridades

Elaboración: Cristina Velasteguí T.

El 100% de las autoridades consideran que la gestión que realiza la institución está orientada a fomentar el diagnóstico y soluciones adecuadas con el potencial de la comunidad y el entorno geográfico, esto quiere decir que la institución toma en cuenta las necesidades de la comunidad y las limitaciones que tiene para poder llevar a cabo una actividad de mejora, considero que esto quiere decir que toma en cuenta el aspecto económico que tiene la comunidad educativa así como también la facilidad de acceso a las soluciones establecidas.

Tabla 22**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN ELABORADO	SI		NO	
		F	%	f	%
A	Reingeniería de procesos.	5	71,45	2	28,57
B	Plan estratégico.	7	100		
C	Plan operativo anual.	7	100		
D	Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.	7	100		

Fuente: Encuesta directa Autoridades

Elaboración: Cristina Velasteguí T.

El 100% de las autoridades aseguran haber participado en la elaboración de el Plan estratégico, el POA y los proyectos de capacitación a docentes, mientras que el 71,45 % ha participado en la reingeniería de procesos realizados dentro de la institución y el 28,57% no. Determinándose que el grupo directivo de la institución trabaja en equipo para la elaboración de la documentación curricular u administrativa, notándose de esta manera el liderazgo en el trabajo que realizan y el compromiso que tienen con la institución.

4.2.2. De la encuesta a Docentes

Tabla 23:

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	5	33,33	10	66,67	0	0
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	9	60	6	40	0	0
3	La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	13	86,67	2	12,33	0	
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes estudiantes- familias-asociación civil padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	12	80	0		3	20
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	1	6,67	8	53,33	6	40
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	12	80	3	20	0	0
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	14	93,33	0	0	1	6,67
8	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0	2	13,33	13	86,67
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	0	0	1	6,67	14	93,33

10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	3	20	4	26,67	8	53,33
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	5	33,33	9	60	1	6,67
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	11	73,33	4	26,67	0	0
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	13	86,67	2	13,33	0	0
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	13	86,67	0	0	2	13,33
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	13	86,67	2	13,33	0	0
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	11	73,34	2	13,33	2	13,33

Fuente: Encuesta directa a Docentes

Elaboración: Cristina Velasteguí T.

Del 100% de los docentes encuestados el 33.33 % considera el rol del líder es cuestionar las ordenes existentes, mientras que el 66,67% considera que a veces el líder cuestiona las ordenes existentes, esto nos indica que los docentes desconocen el verdadero sentido del líder educativo.

El 60% de los docentes encuestados consideran que el liderazgo en la institución siempre está ligado a la búsqueda de la innovación mediante las transformación de las formas de escolarización mientras que el 40% creen que a veces se lo hace, esto nos indica que la institución si trabaja en la innovación tomando en cuenta al personal docente que trabaja en ella.

El 86,67% de los docentes encuestados consideran que siempre la gerencia educativa se promueve en los padres, representantes y comunidad en un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante mientras que el 12,33% consideran que a veces, esto nos indica que la mayoría de los docentes que laboran en la institución tienen una buena relación con la misma.

El 80% de los docentes consideran que la gerencia educativa siempre promueve en los padres y representantes de la comunidad la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable y armónico, demostrando de esta manera que se las autoridades si procurar trabajar para el beneficio de todos los miembros de la comunidad educativa.

El 80% de los docentes afirma que siempre existe investigación educativa como producto de la participación colectiva de los miembros de la comunidad educativa que tienen como finalidad llegar a la consecución de metas propuestas, esto hace notar que se trabaja con liderazgo, consenso y participación activa de todos los miembros de la institución, mientras que el 20% de los encuestados que dicha investigación nunca se promueve dentro de la institución.

El 53.33% de los docentes consideran que a veces existe resistencia por parte de los padres de familia al momento de aplicar nuevos métodos de enseñanza, un 40% consideran que nunca se demuestra dicha resistencia y apenas una 6,67% dice que siempre existe, esto nos hace notar que por desconocimiento muchos padres de familia dudan de la efectividad de las nuevas formas de enseñanza.

El 86,67% de los docentes consideran que nunca has resistencia al momento de desarrollar nuevos métodos de enseñanza, notándose que hay compromiso y liderazgo positivo en el trabajo que se realiza dentro de la institución.

El 93.33% de profesores consideran nunca sentirse poco integrado en el grupo de trabajo.

El 55.33% manifiestan nunca estar el desacuerdo en las relaciones con la directora de la institución.

El 60% de los docentes manifiestan que a veces admiran el liderazgo y la gestión de las autoridades, y un 6,67% no lo admiran. Esto hace notar que los docentes cumplen con las actividades encomendadas por obligación, más no por estar de acuerdo con la forma de llevar a la institución.

La encuesta aplicada al personal docente de la institución hace notar que existe satisfacción en las acciones de mejora realizadas y que todos se sienten comprometidos y en la capacidad de mejorar para cumplir las metas propuestas, además se puede notar que existe un buen ambiente laboral en el que se fomenta el compañerismo, la superación personal y la práctica de valores, aunque en ocasiones este se lo haga por mera obligación para evitar sanciones y multas económicas.

4.2.3. De la encuesta a Estudiantes

Tabla 24. RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	10	50	10	50	0	0
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	1	5	10	50	9	45
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	15	75	4	20	1	5
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			19	95	1	5
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.					20	100
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	2	10	4	20	14	70
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	2	10	18	90		
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	6	30	9	45	5	25
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	1	5	14	70	5	25
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	20	100				
11	Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	4	20	3	15	13	65
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	1	5	5	25	14	70
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	16	80	3	15	1	5
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	17	85	2	10	1	5

Fuente: Encuesta directa estudiantes de C.E. Eustaquio Montemurro

Elaboración: Cristina Velasteguí T.

El 50% de los estudiantes encuestados dicen que la directora siempre toma en cuenta sus opiniones y la de los docentes, y el 50% restante considera que a veces, esto indica que no hay una buena comunicación entre los estudiantes y la directora.

El 50% de los estudiantes dicen que a veces las autoridades hablan más y escuchan menos a los estudiantes y solo un 5% consideran que son realmente escuchados, esto indica que las autoridades no tienen una buena comunicación con los niños y niñas de la institución.

El 75% de los estudiantes encuestados consideran siempre existe liderazgo conductual en las tareas que realizan, es decir que el docente los orienta e indica detalladamente lo que deben hacer dejando a un lado la creatividad e iniciativa de los niños y niñas.

El 95% de los niños y niñas encuestados dicen que a veces se llevan a cabo nuevas ideas en las clases que reciben, esto nos indica que los niños aspiran a mejorar su aprendizaje mediante aplicación de nuevas cosas en el aula de clases, que no hay en el aula de clases con mucha frecuencia.

El 100% de los estudiantes manifiestan que los docentes nunca esperan el mismo trabajo por parte de los alumnos, es decir que se respetan las diferencias individuales de los estudiantes en el año de básica.

El 70% de los niños y niñas encuestadas dicen que los docentes nunca inician las clases con frases de motivación, esto quiere decir que todavía se mantiene la idea de que la clase es solo para impartir conocimientos.

El 90% de los estudiantes encuestado manifiestan que a veces los docentes proponen actividades innovadoras para desarrollarlas en clases, eso implica que nos mantenemos en una educación conductista que solo se limita a enseñar contenidos tal y como dicen las guías y los libros.

El 45% de los estudiantes encuestados manifiestan que los métodos de enseñanza en la clase a veces son innovadores, tienen variedad y existe interacción, mientras que el 25% de los estudiantes manifiestan que nunca se lo hace, esto implica que aun se mantiene las clases aburridas y no hay innovación para poder mejorar el proceso de enseñanza – aprendizaje en el aula.

El 70% de los estudiantes encuestados manifiestan que los docentes a veces se interesan por los problemas de los estudiantes, un 25% nunca lo hacen y apenas un 5% están interesados por ellos, esto nos hace notar que los docentes se preocupan únicamente por cumplir con los planes y programas y se olvidan que se está trabajando con seres humanos y no con máquinas.

El 65% de los estudiantes manifiestan que el profesor nunca decide lo que se hace en clase y un 15% dicen que a veces, esto nos indica que no hay el poder de autoridad del profesor en el aula y que se da demasiadas libertades a los estudiantes dentro de la escuela.

La encuesta aplicada a los estudiantes nos hace notar que hay procesos educativos encaminados a fomentar el liderazgo y la práctica de valores, pero que aun hace falta mucho trabajo para poder cambiar los métodos y estrategias de enseñanza de los mismos.

4.2.4. De la encuesta a Padres de Familia

Tabla 25

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Or de n	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El director toma en cuenta las opiniones y sugerencias que damos los padres de familia	8	53,33	7	46,67		
2	Las autoridades de la institución escuchan a los padres de familia cuando lo requerimos	8	53,33	7	46,67		
3	Las autoridades realizan su trabajo demostrando liderazgo efectivo	10	66,67	5	33,33		
4	Las reuniones de padres de familia están encaminadas al logro de objetivos de toda la comunidad.	8	53,33	5	33,33	2	13,33
5	Mi hijo se siente contento porque aprende y practica muchos valores humanos.	10	66,67	5	33,33		
6	Los docentes realizan actividades encaminadas a formar en nuestros hijos un sentido de liderazgo	5	33,33	3	20	7	46,67
7	El docente estimula la realización de actividades en las que participemos activamente los padres de familia	8		7			
8	Considera que el docente de su niño enseña valores en el aula de clases	6	40	7	46,67	2	13,33
9	Los docentes no se interesan por los problemas de nuestras familias y que afectan a los niños	1	6,67	5	33,33	9	60
10.	Considera que la escuela fomenta la práctica de valores humanos	9	60	6	40		
11	Realiza la escuela actividades encaminadas a la labor social con los más necesitados	15	100				
12	Se realizan escuela para padres con formas para fortalecer los valores en casa.	5	33,33	10	66,67		

Fuente: Encuesta directa a padres de Familia de C.E. Eustaquio Montemurro

Elaboración: Cristina Velasteguí T.

El 53,33% de los padres de familia encuestados manifiestan que la directora siempre toma en cuenta sus opiniones y sugerencias, mientras que un 46,67% dicen que a veces, esto nos hace notar que no todos los padres de familia se sienten satisfechos con la atención que reciben por parte de la directora de la institución, lo cual podría provocar malestares a futuro.

El 53,33% de los padres manifiestan que las autoridades de la institución siempre escuchan a los padres de familia mientras que el 46,67% manifiestan que a veces, esto hace notar que no solo hay un pequeño grado de descontento solo con la atención que la directora les brinda, sino también con la atención que reciben por parte del resto de autoridades de la institución.

El 20% de los padres de familia encuestados manifiestan que a veces los docentes realizan actividades encomendadas a formar en los hijos e hijas un sentido de liderazgo, un 46,67% dicen que los docentes nunca realizan estas actividades y apenas un 33,33% manifiestan que los docentes siempre realizan actividades encaminadas a fomentar el liderazgo, esto nos hace notar que hay una falencia en lo que se refiere a actividades que permitan el desarrollo del liderazgo de los niños y niñas.

El 46,67% de los padres de familia encuestados consideran que a veces los docentes enseñan valores a sus hijos en el aula y un 13,33% manifiestan que nunca lo hacen y apenas un 40% consideran que los docentes siempre enseñan valores a sus hijos en el aula.

Un 60% de los padres encuestados manifiestan que los docentes nunca se interesan por los problemas familiares que afectan a los niños y niñas, porcentaje preocupante pues no hace notar que el docente se preocupa solo por impartir conocimientos olvidándose de la importancia del desarrollo afectivo en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

El 66,67 % de los padres encuestados dicen que a veces se realizan escuela para padres con formas para fortalecer los valores en casa, un punto crítico en la escuela pues siempre es importante fomentar y enseñar estos temas a los padres de familia.

De acuerdo a la encuesta aplicada a los padres de familia del Centro Educativo Eustaquio Montemurro se denota que existe un cierto grado de inconformidad por la gestión que se realiza y tienen expectativas grandes por la mejora y progreso institucional.

4.2.5. De la Entrevista a Directivos

Matriz 2

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nº	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	Forma adecuada de relacionarse entre las personas de la institución.	5	Conversación entre personas	2
		La información solo sirve para conocer, la comunicación permite resolver	5	No hay diferencia, las dos son iguales.	2
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	Si	3	No	4
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Dialogando para encontrar las razones y la mejor solución	4	Sancionando al causante del problema	3
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Capacidad para escuchar y tomar decisiones adecuadas, amor al trabajo, buenas relaciones con las personas para poder trabajar en equipo	5	Capacidad de mando.	2
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Liderazgo democrático	5	Liderazgo Autocrático	1
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Honestidad, respeto, equidad, tolerancia, fe, lealtad, solidaridad.	5	Disciplina	2
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Respeto, fe, Lealtad	6	Solidaridad, equidad	1
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	No se ha detectado antivalores en la institución	6	No sabe	1

La mayoría de las autoridades concuerdan que la comunicación es la forma adecuada de relacionarse entre las personas y que no es lo mismo que la

información, esto nos hace ver que sin se practica la buena comunicación en la institución educativa.

3 de las siete autoridades manifiestan que si existe un manual de liderazgo, al momento de la entrevista ellos manifestaron que dicho manual es el reglamento interno y el manual de convivencia, mientras que las 4 autoridades restantes manifestaron que no existe este tipo de manual en la institución.

4 de las 7 autoridades consideran que para resolver un conflicto lo mejor es dialogar y buscar las razones del problema y en equipo llegar a obtener la mejor alternativa de solución, esto implica que si se practica una buena comunicación en la escuela.

La mayoría de las autoridades entrevistadas consideran que un buen líder deber tener las siguientes características: Capacidad para escuchar y tomar decisiones adecuadas, amor al trabajo, buenas relaciones con las personas para poder trabajar en equipo, mientras que 2 autoridades consideran que la característica básica de un buen líder es la capacidad de mando.

5 autoridades entrevistadas manifiestan que en la institución se practica el liderazgo democrático mientras que uno de ellos considera que hay liderazgo autocrático.

La mayoría de las autoridades entrevistadas coinciden que en la institución se busca el logro de valores como: honestidad, respeto, equidad, tolerancia, fe, lealtad, solidaridad y que de ellos los que más predominan en estudiantes y maestros es la fe, el respeto y la lealtad.

6 de las autoridades entrevistadas manifiestan que aun no se ha detectado ningún antivalor en la institución, mientras que uno de ellos no sabe si hay o no antivalores.

La entrevista a las autoridades del Centro Educativo Eustaquio Montemurro nos ha permitido tener una visión más clara de la gestión en liderazgo y valores que las autoridades realizan en pos del progreso institucional, y se puede notar que coinciden la mayoría en los ideales y formas de trabajo institucional, pero también se nota la inconformidad de un grupo de autoridades por el trabajo realizado dentro de la institución.

4.2.5. Matriz de problemáticas:

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1: El centro educativo no cuenta con un manual de organización bien definido	Requiere de una inversión económica fuerte	Malos procesos administrativos
	No se considera indispensable	Vacíos grandes en la gestión educativa
	Genera problemas de organización	Provoca inconvenientes de comunicación institucional
Problema 2: No existe una comunicación adecuada y eficiente entre autoridades institucionales y los estudiantes.	Las autoridades no tienen mucho contacto con los estudiantes	Mala comunicación entre los miembros de la comunidad educativa.
	Las tareas administrativas no permiten el contacto frecuente con los estudiantes	Buena administración y mala comunicación
	Los estudiantes temen a las autoridades	No hay un ambiente de confianza entre autoridad y estudiante.
Problema 3: Inadecuada delegación de funciones en la institución	Única autoridad que toma las decisiones.	Decisiones inadecuadas y sin mucho análisis.
	Organigrama institucional con una sola cabeza administrativa y pedagógica	Existe mucha carga de trabajo a la directora de la escuela
Problema 4: No se motiva a los estudiantes al iniciar cada clase	Desconocimiento de la importancia de la motivación en el aula	Aburrimiento y apatía en las horas de clase
	Supuesta falta de tiempo para llenar contenidos	Niños sabelotodo pero sin motivación hacia la superación.
	No se conoce formas adecuadas de motivar a los niños y niñas	Clases rutinarias y aburridas
Problema 5: No se emplea el trabajo en grupo como estrategia activa de aprendizaje.	No se conoce técnicas de trabajo grupal	Clases conductistas
	Falta de tiempo para impartir la clase	Monotonía y desmotivación

5. Discusión

La investigación realizada en el Centro Educativo Eustaquio Montemurro de la ciudad de Quito durante el año lectivo 2011 – 2012, nos ha permitido encontrar una serie de aspectos de importancia que a continuación lo detallamos y analizamos.

El 71,43% de las autoridades consideran que el trabajo se lo realiza por grupos y el 80% de los docentes encuestados concuerdan en esto al afirmar que siempre se trabaja en equipo para tomar decisiones en el ámbito metodológico de la institución, esto nos hace ver que el trabajo en equipo no solo es un decir, sino que constituye una práctica diaria en la institución, factor de suma importancia en el progreso de la misma.

El 100% de las autoridades encuestadas manifiestan que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por la directora de la institución, esto es importante puesto que si no existe un buen líder a cargo de la escuela todas las acciones que se tomen estarán encaminadas solo a conseguir satisfacción personal y no progreso institucional, a pesar de que hay un acuerdo que las decisiones están lideradas por la directora el 60% de los docentes a veces está de acuerdo con el liderazgo y gestión de las autoridades, esto nos hace notar que no todo lo que se está haciendo en la institución está de acuerdo con lo que los docentes aspiran de la misma.

El 100% de las autoridades encuestadas manifiestan que no delegan funciones para la toma de decisiones a un grupo de colaboradores, factor que contrasta con el hecho de que ellos manifiestan en un 71,43% que trabajan en equipo, y las mismas autoridades en un 85,71% consideran que a veces autoridad a los grupos de decisión, menos que el equipo al que se refieren sea únicamente al de autoridades, dejando a un lado la opinión y aportes que los docentes puedan tener con respecto a la problemática que se desea resolver.

Para mejorar el progreso y desempeño de la institución educativa los directivos en un 57,1% a veces promueven la disminución del número de estudiantes por aula, de acuerdo a investigaciones realizadas se considera que el número de estudiantes de una aula depende de la edad de los niños si es el caso de educación inicial es hasta 15 por aula y en el caso de la educación básica hasta 25 por aula, de acuerdo a la estadística obtenida de la institución hay grados de 30 estudiantes, lo que implica que no se toma mucho en cuenta el número de estudiantes ya que esto implicaría mayores egresos a la escuela que tal vez no estén contemplados dentro de su presupuesto.

Para mejorar el progreso y desempeño de la institución educativa los directivos en un 85,71% a veces promueven la mejora de mecanismos de control esto implica que no se toma muy en cuenta estrategias de control de los procesos administrativos y académicos de la institución lo que puede ocasionar a corto o largo plazo problemas graves que pueden llegar a complicar el proceso educativo y por ende el cumplimiento de la misión y la visión de la escuela.

Las autoridades de la institución consideran que los departamentos didácticos en un 71,45% no se encargan de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, esto nos hace notar que es cada docente decide qué y cómo enseñar su materia tomando como referencia las exigencias mínimas obligatorias que emite el Ministerio de Educación; este aspecto puede acarrear dificultades ya que es importante conocer, organizar y desarrollar los contenidos, destrezas y objetivos que se deben enseñar en la escuela, puesto que esto permitirá que cada año lectivo de trabajo y desarrolle lo mismo, evitando de esta manera comparaciones negativas que puede disminuir el prestigio institucional.

En el mismo porcentaje anterior las autoridades consideran que los departamentos didácticos no formulan propuestas al equipo directivo y no elaboran la programación didáctica de las asignaturas, este problema concuerda con lo anterior, al no

organizar el trabajo de las asignaturas, tampoco se preocupan por mejorarla y mucho menos por planificar los contenidos de cada asignatura. Esto es un problema grave pues así no se puede controlar los procesos educativos y dejamos a los docentes que sean ellos quienes decidan que enseñar cayendo en una costumbre de la mayoría de escuelas que consiste en seguir lo que un libro del estudiante dice, sin analizar si es o no importante y sobre todo sin constatar que esté acorde a los lineamientos curriculares establecidos por las autoridades de control.

Existe una idea errónea de lo que es ser un líder por parte de los docentes de la institución pues un 66,67% considera que un líder debe ser aquella persona que cuestiona las ordenes de sus superiores, este es un gran error, pues un verdadero líder escucha, aporta positivamente al progreso y lo que es más importante acata las disposiciones de los superiores pues conoce y respeta su trabajo y el de los demás. Debemos tomar en cuenta que un verdadero líder jamás juzga y cuestiona negativamente, al contrario analizar y piensa en acciones positivas antes de su ejecución.

El 40% de los docentes encuestados que la escuela a veces está intrínsecamente ligada a la innovación y cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de escolarización, esto se confirma en la entrevista realizada a los estudiantes ya que el 95% de ellos consideran que a veces se llevan a cabo nuevas ideas en las clases; un 45% manifiestan que a veces los métodos de enseñanza se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes y un 35% consideran que nunca se los consideran, esto nos hace notar que tanto autoridades como docentes no están muy interesados en liderar la innovación pedagógica de la escuela, lo que se notó al momento de revisar las planificaciones curriculares que aun manejan métodos de enseñanza caduca que está orientada solo a conocer teoría y no estaría concordando con el modelo pedagógico Constructivista que es el que consta en el PEI de la escuela.

El 100% de los estudiantes encuestados manifiestan que en las clases siempre se dan las oportunidades de expresar su opinión, este es un punto muy interesante que

destacar, pues se está tomando en cuenta que el ser humano tiene la capacidad y libertad de expresar sus emociones, pensamientos y sentimientos, lo cual le permite llegar a formarse de forma integral y no convertirse solo en una esponja que absorbe conocimientos científicos sin importar que sean o no importantes para su desarrollo integral. La opinión de los estudiantes es importante en el proceso de enseñanza – aprendizaje, siempre y cuando estén encaminadas al progreso y no se transformen en críticas destructivas hacia los docentes que trabajan en el centro educativo.

El 65% de los estudiantes encuestados consideran que el profesor nunca decide lo que se hace en clase, esto nos hace ver que el poder de decisión está en los estudiantes, algo poco usual en nuestra educación y es un factor que puede ocasionar indisciplina en el aula y sobre todo falta de respeto hacia los docentes de la escuela.

El 53.33 % de los padres de familia consideran que la directora siempre toma en cuenta las opiniones y sugerencias que dan y un 46,67% consideran que a veces, esta mínima diferencia nos hace notar que hay división de grupos en los padres de familia, esto puede ocasionar problemas a largo plazo en la estabilidad institucional, pues si no se cambia el descontento de los padres, ellos decidirán cambiar a sus hijos de escuela lo que ocasionará disminución de estudiantes y por ende disminución de ingresos y lo que es peor disminución de la credibilidad y prestigio que la institución ha obtenido desde hace 17 años que funciona en el sector.

Un 46,67% de los padres de familia consideran que los docentes nunca realizan actividades encaminadas a formar en sus hijos un sentido de liderazgo y un 20% manifiesta que a veces se lo hace, esto concuerda con el problema de que no se aplica el modelo pedagógico planteado en el PEI, porque al aplicar el Constructivismo como modelo pedagógico se estaría formando integralmente a los estudiantes fomentando en ellos el sentido de líder, ya que una de las estrategias metodológicas de este modelo es el trabajo en equipo mediante la exploración y la investigación, cosa que los docentes no lo hacen, pues solo se limitan a enseñar y completar contenidos científicos que exige el currículo ecuatoriano.

El 46,67% de los padres encuestados consideran que los docentes a veces enseñan valores en el aula de clases, mientras que un 13,33% manifiesta que a veces y solo un 40% dice que siempre, estos datos obtenidos nos hace ver que el trabajo en el aula no respeta y pone en práctica los valores que constan en el PEI y en el código de ética que tienen la institución y mucho menos se cumple lo que planifican como eje transversal ya que en todo lo anteriormente señalado se menciona la enseñanza de valores como uno de los principios básicos y sobre todo al ser una institución religiosa estos deben estar presentes en todo momento.

El 60% de los padres encuestados manifiestan que los docentes no se interesan por los problemas de sus familias y que afectan a los niños y un 33,33% consideran que los docentes a veces lo hacen y apenas el 6,67% dicen que siempre los docentes están pendientes de este factor, estos porcentajes tienen relación con una de las preguntas realizadas a los estudiantes en la que el 70% de ellos manifiestan que los docentes a veces se interesan por sus problemas; este es un factor que se debe tomar mucho en cuenta ya que se puede notar que la apreciación de la falta de interés hacia los problemas de los niños y sus familia coincide con los criterios tanto de padres de familia como de estudiantes, lo que nos hace notar que el profesor solo cumple actividades pedagógicas, sin interesarle los problemas que los niños tienen, únicamente se limitan a enseñar y calificar y posiblemente tengan la idea que el DOBE es el único ente institucional encargado de poner atención a este tipo de problemas.

El 66,67% de los padres de familia encuestado consideran que a veces las escuela para padres realiza está encaminada a fortalecer los valores del hogar y un 33.33% consideran que siempre, esto nos permite notar que la institución no está trabajando en función del cumplimiento de su visión en la que manifiesta que se privilegia la coordinación de los valores humanos y cristianos con el aprendizaje, pues estos valores no se los está aplicando en el aula de clases con los estudiantes y como se nota en las estadísticas tampoco se está orientando de la mejor manera esta

formación y practica en los padres de familia que forman parte de la comunidad educativa.

En lo que se refiere a la entrevista realizada a las autoridades institucionales nos podemos dar cuenta que existe un pequeño número de ellos que no concuerda con el trabajo que se realiza, pues en la mayoría de las preguntas realizadas se muestra negativo en sus respuestas y las actitudes aunque no se la puede medir nos hace notar descontento en el trabajo, un punto negativo pero que al igual que en otras instituciones educativas siempre hay, lo que si se debería tomar en cuenta es buscar las razones de su descontento y hacerles ver que si no están de acuerdo con las acciones realizadas lo mejor es que dejen de formar parte del equipo directivo, aunque esto es complicado puesto que si vamos a la cuestión laboral el hecho de renunciar a un trabajo implica disminución notoria en la liquidación que como trabajador le corresponde.

La mayoría de los directivos encuestados coinciden que la mejor manera de solucionar un problema institucional es el dialogo y una correcta comunicación entre los actores, pues solo esto nos ayudará a encontrar las causas del mismo y plantear alternativas de solución que beneficie a todos, además consideran que no es lo mismo informar que comunicar pues al comunicar tenemos un contacto más cercano con los miembros de la comunidad educativa.

En cuanto al tipo de liderazgo que según las autoridades prima en la institución es el liderazgo democrático entendido como tal al liderazgo que toma en cuenta las opiniones y aportes de los demás y analiza en equipo los problemas y las alternativas de solución que mejor se adapten a la realidad institucional, de acuerdo a lo que se ha podido observar en las visitas realizadas en la escuela se puede notar la existencia de este tipo de liderazgo por parte de la hermana directora, aunque es ella como cabeza máxima la que toma las decisiones finales, pero siempre toma en cuenta los aportes de las personas que le rodean.

Las autoridades entrevistadas consideran que no existen antivalores en la escuela, aunque esta aseveración sea mayoritaria considero que en toda institución educativa existe algún antivalor de cualquiera de los miembros de la comunidad educativa, antivalores sobre los cuales se deben trabajar para transformarlos a corto o mediano plazo en valores fuertes de la escuela.

6. CONCLISIONES Y RECOMENDACIONES

6.5. CONCLUSIONES

Después de haber realizado y analizado esta investigación podemos emitir las siguientes conclusiones:

- El centro educativo Eustaquio Montemurro posee una directora con capacidad de liderazgo que dirige a la institución de la mejor manera desde el inicio de sus funciones.
- La práctica de valores humanos se refleja solo en un papel y no en la labor efectiva de las áreas académica y administrativa.
- La gestión y el liderazgo se ve enfocado a una sola autoridad, dejando de lado la delegación de función aspecto de gran importancia en el buen desarrollo de una organización.
- El centro educativo Eustaquio Montemurro no tiene un manual de organización que le permita trabajar siguiendo procesos para cada una de las áreas de la institución.
- No existe una comunicación adecuada y eficiente entre las autoridades institucionales y los estudiantes que se educan en ella.
- Existe sobrecarga de trabajo a la directora por la falta de delegación de funciones.
- Los directivos de la institución consideran que el diálogo es la mejor herramienta para mejorar los problemas que puedan suscitarse.

- Los directivos consideran que el liderazgo que se maneja en la institución es el democrático.
- Existe resistencia por parte de los docentes y padres de familia al momento de desarrollar nuevos métodos de enseñanza.

6.2. RECOMENDACIONES

Después de haber realizado la presente investigación se puede emitir las siguientes recomendaciones:

- Las autoridades y docentes que laboran en la institución deben trabajar con más énfasis en la verdadera práctica de valores en el aula de clases.
- La directora de la institución debe organizar de mejor las actividades que se realizan en la misma delegando funciones a todos los estamentos de la misma, para de esta manera lograr el cumplimiento de los objetivos y metas de la institución.
- Tomar en cuenta las opiniones de los padres de familia, pues ellos son entes importantes en el desarrollo institucional y pueden hacernos ver errores y falencias desde afuera.
- Motivar a los docentes a preocuparse más por los problemas de los niños, niñas y sus familias, pues de ellos se desprenden problemas de aprendizaje que pueden llevar a los estudiantes al fracaso escolar.
- Planificar y ejecutar escuela para padres encaminadas a la mejora y práctica efectiva de valores humanos indispensables en el desarrollo integral de los niños, niñas y sus familias.

- Mejorar la comunicación existente entre todos los miembros de la comunidad educativa, en especial en la que se refiere a autoridades y estudiantes, pues al tener una mejor comunicación con los actores principales del proceso educativo, se podrá detectar fortalezas y debilidades sobre las cuales se puede trabajar para mejorar y fortalecer el trabajo educativo y de formación integral que se hace con los niños y niñas que se forman en el centro educativo.
- La práctica de valores como eje transversal en el centro educativo Eustaquio Montemurro debe ser tomado en cuenta por parte de autoridades y docentes, pues solo esta práctica permitirá llegar a cumplir la visión y la misión que la institución se ha propuesto.
- Reestructura el organigrama institucional, para poder delegar funciones y disminuir la carga de responsabilidades a la hermana directora, logrando de esta manera mejor trabajo con la participación activa de todos los integrantes de la comunidad educativa.
- Elaborar una manual de organización que permita un mejor trabajo en la institución y de esta manera se disminuya el exceso de funciones en la autoridad máxima.
- Trabajar en actividades que permitan no perder la costumbre de la comunicación como medio de comunicación adecuado para la solución de problemas.

7. Propuesta de mejora

7.1. Título de la propuesta

“Elaboración de un manual de organización para mejorar la gestión de liderazgo y valores en el Centro Educativo Eustaquio Montemurro de la ciudad de Quito, durante el año lectivo 2011 – 2012”

7.2. Justificación

El Centro Educativo Eustaquio Montemurro ubicado al Norte de Quito, en el Sector de la Roldós Barrio Vista hermosa no cuenta con un manual de organización que ayude a la labor educativa que realiza desde 1995, lo que ha provocado malos procesos administrativos y grandes vacíos en la gestión educativa puesto que al no existir especificado las funciones y responsabilidades de cada área ha generado sobrecarga a la directora de la institución y poca delegación de funciones a los diferentes grupos que conforman la escuela.

Es importante que exista este manual de organización en la escuela puesto que ayudará a mejorar los procesos educativos y de organización de la misma, la aplicación de este manual contribuirá de gran manera en el proceso administrativo que se lleva a cabo.

A pesar de que el centro Educativo Eustaquio Montemurro funciona desde 1995, no se han preocupado por elaborar este manual de organización, pues ellos consideran que se invierte tiempo y recursos que podrían emplearse en otros tipos de gestiones y programas de mejora, es lamentable que las autoridades institucionales no midan la importancia de la aplicación de un manual de organización, pues ellos manifiestan que con el reglamento interno y el manual de convivencia son suficientes para desarrollar la gestión educativa de la escuela, no miden la verdadera importancia de este manual ya que al aplicar este

documento en la labor educativa y administrativa mejorará de gran manera el éxito institucional.

7.3. Objetivos

7.3.1. General

Elaborar un manual de organización aplicable a la realidad del centro educativo Eustaquio Montemurro, mediante la participación y aporte de las autoridades institucionales y que contribuya a la mejora administrativa y de gestión de la misma.

7.3.2. Específicos:

- Investigar sobre el concepto, estructura e importancia del manual de organización en el proceso de gestión que realiza una institución educativa.
- Reestructurar el organigrama institucional de tal manera que responda a las necesidades institucionales y se denote la delegación de funciones para cada miembro de la comunidad educativa.
- Establecer un esquema del manual de organización aplicable al centro educativo Eustaquio Montemurro de la Ciudad de Quito.

7.4. Actividades

Las actividades que se plantean realizar una vez a probada la propuesta por los entes pertinentes se detallan a continuación:

7.4.1. Realización de reuniones con las autoridades institucionales, para explicarles la importancia de la elaboración y aplicación de un manual de organización dentro de la gestión educativa de la escuela.

7.4.2. Investigación de la estructura adecuada para elaborar el manual de organización, para la realización y consolidación de esta actividad nos ayudaremos a bibliografía sobre el tema y se escogerá la mejor opción una vez que se haya analizado detalladamente cada aspecto bibliográfico investigado.

- 7.4.3. Elaboración de un cronograma de reuniones con autoridades para la revisión y análisis del organigrama institucional.
- 7.4.4. Revisión conjunta con las autoridades y el personal docente de las posibilidades para la reestructuración del organigrama institucional
- 7.4.5. Elaboración del organigrama institucional que se propone para el centro educativo Eustaquio Montemurro tomando en cuenta las necesidades institucionales.
- 7.4.6. Realización de talleres de inducción sobre la elaboración y manejo de una manual de organización.
- 7.4.7. Conformación de grupos de trabajo para la elaboración del documentos de gestión
- 7.4.8. Redacción de la introducción, objetivos del manual e historia, misión, visión, valores, objetivos, políticas generales que formarán parte de este manual. Para la redacción de estos apartados es necesario recurrir a los documentos curriculares y de gestión que la institución educativa maneja en el proceso educativo y luego se procederá a redactar los apartados tomando en cuenta la redacción y ortografía adecuada.
- 7.4.9. Elaboración de las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas y departamentos que funcionan en la institución educativa, tomando en cuenta lo establecido en la LOEI y demás documentos jurídicos necesarios para que el documento de gestión que se está elaborando, además se cuidará que las funciones y responsabilidades que se establezcan respondan al liderazgo y valores que debe tener cada miembro de la comunidad educativa.

- 7.4.10. Redacción de los procesos, graficas de organización y glosario de términos administrativos; esta redacción constituye las etapas finales de la propuesta, para su elaboración se tomará en cuenta la bibliografía consultada, la realidad institucional y los documentos de gestión que se aplican en la institución.
- 7.4.11. Revisión del manual de organización por parte de la comisión encargada.
- 7.4.12. Evaluación mediante el uso de instrumentos de evaluación y aprobación del manual por parte de las autoridades del Centro Educativo Eustaquio Montemurro. Para esta última actividad se presentará un instrumento de evaluación que servirá para medir el nivel de aceptación y uso del manual dentro de la escuela.
- 7.4.13. Socialización del manual de organización elaborado con los representantes de los diferentes grupos de la comunidad educativa.
- 7.4.14. Recolección de sugerencias de mejora por parte de la comunidad educativa
- 7.4.15. Revisión final del manual.
- 7.4.16. Publicación del manual de organización
- 7.4.17. Aplicación del manual de organización en el proceso de gestión educativa en el Centro Educativo Eustaquio Montemurro de la ciudad de Quito.

7.5. Localización y cobertura espacial

La propuesta de ser aceptada se aplicará en el Centro Educativo Eustaquio Montemurro de la ciudad de Quito.

7.6. Población objetivo

La población para la que va la presente propuesta son todos los miembros de la comunidad educativa Eustaquio Montemurro de la ciudad de Quito, quienes lo aplicarán y pondrán en práctica para mejorar los procesos de gestión en liderazgo y valores de su institución.

7.7. Sostenibilidad de la propuesta

7.7.1. Humanos

La propuesta de mejora es sostenible porque el talento humano que participa en el mismo conoce sobre el tema y puede aportar positivamente en la elaboración y posterior ejecución del mismo.

7.7.2. Tecnológicos

Se cuenta con los recursos tecnológicos necesarios para llevar a cabo esta propuesta de mejora, pues al ser un manual de organización no se requiere del uso excesivo de la tecnología, únicamente se lo empleará para la investigación, el diseño, la diagramación y presentación de la propuesta a los involucrados. Para la puesta en práctica dentro de la escuela no se requiere de tecnología de punta.

7.7.3. Materiales

Se cuenta con el material necesario para el desarrollo de la propuesta puesto que se empleará material de fácil acceso como papel, impresora, tinta, cartulinas especiales, etc.

7.7.4. Físicos

La propuesta de mejora es sostenible pues se aplicará dentro de las instalaciones del Centro Educativo Eustaquio Montemurro en cada una de las

aulas y departamentos existentes, a lo largo de todo el año lectivo. Para la presentación de la propuesta se requiere utilizar el salón de uso múltiple con el equipo tecnológico que posee.

7.7.5. Económicos

El centro educativo no invertirá dinero en la elaboración de la propuesta ya que esta forma parte del proceso de la obtención de una Maestría por lo tanto los gastos que no nos muchos lo correrá el maestrante.

7.7.6. Organizacionales

La propuesta es sostenible puesto que existe la colaboración de las autoridades de la institución para su desarrollo y posterior ejecución.

7.8. Presupuesto

El presupuesto estimado para la elaboración y ejecución de la propuesta se detalla a continuación:

ÍTEM	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Fotocopias	500	\$0.05	\$25
Internet	10 horas	\$0.80	\$ 8
Papelería			\$ 45
Impresiones blanco y negro	300	\$0,10	\$30
Impresiones a color	300	\$.40	\$120
Movilización			\$50
Diseño y diagramación del Manual			\$150
Subtotal			\$428
Imprevistos al 10%			\$ 42,80
TOTAL			\$470,80

Matriz 4

Elaborado por: Cristina Velasteguí Tayo

7.9. Cronograma

En el caso de que la propuesta sea aceptada por las autoridades de la institución el cronograma que se propone se detalla a continuación:

ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLE
Investigación de la estructura adecuada para elaborar el manual de organización.	Del 4 al 8 de junio	Lic. Cristina Velasteguí
Realización de reuniones con las autoridades institucionales, para explicarles la importancia de la elaboración y aplicación de un manual de organización dentro de la gestión educativa de la escuela.	11 y 12 de junio	Lic. Cristina Velasteguí
Revisión conjunta con las autoridades y el personal docente las posibilidades para la reestructuración del organigrama institucional	14 y 15 de junio	Lic. Cristina Velasteguí Autoridades y personal Docente de la institución
Conformación del Consejo de Elaboración del manual de organización.	16 de junio	Autoridades de la institución Lic. Cristina Velasteguí
Elaboración del organigrama institucional que se propone para el centro educativo Eustaquio Montemurro tomando en cuenta las necesidades institucionales.	16 de junio	Consejo de elaboración del manual de organización. Lic. Cristina Velasteguí

Realización de talleres de inducción sobre la elaboración y manejo de un manual de organización.	Del 18 al 22 de junio	Consejo de elaboración del manual de organización. Lic. Cristina Velasteguí
Conformación de grupos de trabajo para la elaboración del documentos de gestión	22 de junio	Consejo de elaboración del manual de organización. Lic. Cristina Velasteguí
Redacción de la introducción, objetivos del manual e historia, misión, visión, valores, objetivos, políticas generales que formarán parte de este manual. Para la redacción de estos apartados es necesario recurrir a los documentos curriculares y de gestión que la institución educativa maneja en el proceso educativo y luego se procederá a redactar los apartados tomando en cuenta la redacción y ortografía adecuada.	25 al 28 de junio	Consejo de elaboración del manual de organización. Lic. Cristina Velasteguí
Consejo de elaboración del manual de organización. Lic. Cristina Velasteguí Elaboración de las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas y departamentos que funcionan en la institución educativa,	Del 29 de junio al 5 de julio	Consejo de elaboración del manual de organización. Lic. Cristina Velasteguí

<p>tomando en cuenta lo establecido en la LOEI y demás documentos jurídicos necesarios para que el documento de gestión que se está elaborando, además se cuidará que las funciones y responsabilidades que se establezcan respondan al liderazgo y valores que debe tener cada miembro de la comunidad educativa.</p>		
<p>Redacción de los procesos, graficas de organización y glosario de términos administrativos.</p>	<p>Del 6 al 11 de julio</p>	<p>Consejo de elaboración del manual de organización. Lic. Cristina Velasteguí</p>
<p>Revisión del manual de organización por parte de la comisión encargada.</p>	<p>12 de julio</p>	<p>Consejo de elaboración del manual de organización. Lic. Cristina Velasteguí</p>
<p>Evaluación del manual de organización, mediante el uso de instrumentos de evaluación y aprobación del manual por parte de las autoridades del Centro Educativo Eustaquio Montemurro.</p>	<p>Del 13 al 17 de julio</p>	<p>Consejo de elaboración del manual de organización. Lic. Cristina Velasteguí</p>
<p>Socialización del manual de organización elaborado con los representantes de los</p>	<p>18 y 19 de julio</p>	<p>Consejo de elaboración del manual de organización.</p>

diferentes grupos de la comunidad educativa.		Lic. Cristina Velasteguí
Recolección de sugerencias de mejora por parte de la comunidad educativa	18 y 19 de julio	Consejo de elaboración del manual de organización. Lic. Cristina Velasteguí
Revisión final del manual de organización.	20 de julio	Consejo de elaboración del manual de organización. Lic. Cristina Velasteguí
Aplicación del manual de organización en el proceso de gestión educativa en el Centro Educativo Eustaquio Montemurro de la ciudad de Quito.	A partir del 23 de julio	Consejo de elaboración del manual de organización. Lic. Cristina Velasteguí

Matriz 5

Elaborado por: Cristina Velasteguí Tayo.

8. Bibliografía

- ✓ Alvarez Gálvez, L.E. (2011). *Instructivo para la Elaboración de Tesis Proyecto de Grado I*. Loja – Ecuador: UTPL.
- ✓ Álvarez, M., Santos, M. (2002). *El Liderazgo de la Calidad*. Quito – Ecuador: Grupo Editorial Santillana.
- ✓ Cansino Muñoz, J.M. (2001), *Evaluación del Sector Público*, Sevilla: Publicaciones Universidad de Sevilla
- ✓ Casassus, J. (2000), *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*, Caracas: UNESCO
- ✓ Cely, M. (2010, Marzo). *Tipos de gestión*. [En línea] disponible en <http://www.slideshare.net/lorelío7/tipos-de-gestin>
- ✓ Chavarría Olarte, M. (2007). *Educación en un Mundo Globalizado*. México – México: Trillas.
- ✓ Dias Barrios, Jazmin, (2010). *Cambio Organizacional: Una aproximación por valores*, *Revista Venezolana de Gerencia* [En línea] disponible en www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=s1315
- ✓ DINAMEP. (2003), *Serie Pedagógica N° 5, Proyecto Educativo Institucional*. Quito – Ecuador: MEC.
- ✓ Durán, M.M, (2008), *La Administración por valores: Una Metodología Humanista de cambio cultural en la empresa*. [En línea] disponible en: www.latindex.ucr.ac.cr/econ-2008-2/econ-26-2-15.pdf.
- ✓ Eustaquio Montemurro. (2007). *Proyecto Educativo Institucional*. Quito – Ecuador.
- ✓ Eustaquio Montemurro. (2010), *Manual de Convivencia Escolar*. Quito – Ecuador.
- ✓ Eustaquio Montemurro. (2007), *Reglamento Interno*. Quito – Ecuador.
- ✓ García, L. A. (2007), *Gestión Educativa*. [En línea] disponible <http://www.prismaseducativos.com.ar/gestion.htm>
- ✓ García, S. y Dolan, S. (2008), *La Dirección por valores*, Madrid: Mc. Graw Will.
- ✓ Gonzalez, M.T. (2008), *Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y procesos*, México: Pearson Prentice Hall.
- ✓ Guillén Parra, M. (2008). *Ética de las Organizaciones: Construyendo confianza*. Madrid – España: PEARSON, Prentice Hall

- ✓ Herrera R.M. (1998). *Valores en el Ser Humano*. [En línea]. Disponible en: www.institutotecnologicode sonora//biblioteca.itson.mx/oa/desarrollo-personal/oa6/ [Consulta 15-07-2011]
- ✓ Kleinmann, V; Tedesco, G. y otros (2005). *Cómo lograr la Disciplina en el Aula y Saber Aprovecharla*. Bogotá – Colombia: Cadiex S.A.
- ✓ Landofi, H. (2010). *La Esencia del Liderazgo. Claves para el ejercicio genuino y auténtico del Liderazgo*. Buenos Aires – Argentina: Dunke.
- ✓ Leer, Alberto E, (2004). Administración por Valores **[En línea]** disponible en www.vanderleer.net/presentaciones/admvalores.pdf. febrero 2004_costarica.
- ✓ Leyton Costa, M.A. (2006). *Eres el más grande de los motivadores*. Quito – Ecuador: Fundación INNOVA.
- ✓ McMillan, J; Schumacher, S. (2010). *Investigación Educativa*. Madrid – España: PEARSON, Addison Wesley.
- ✓ Münch, L. (2011). *Administración y Planeación de Instituciones Educativas*. México: trillas.
- ✓ Ramírez Terán, M. (2000). *Metodología de la Investigación Científica*. Quito – Ecuador: UNITA.
- ✓ Ramos S. G., (2009) *Potencialidades de la Dirección por Valores para la gestión universitaria*, Cuba: Revista cubana de Educación Superior **[En línea]** disponible en: www.oei.es
- ✓ República del Ecuador. (2008). *Constitución del Ecuador 2008*. Quito – Ecuador: MEC.
- ✓ Semprum Perich, R.; Fuenmayor Romero, J.C. (2009). Un genuino estilo de líder educativo: ¿Una realidad o una Ficción Institucional. *Laurus* Vol. 13 # 023, pp 350 – 380- [En línea]. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mex>. [Consulta 20 -08-2011]
- ✓ Suárez Guillermo, S.M. (2008). *Investigación cuali - cuantitativa*. [En línea]. Disponible en: www.monografias.com/trabajos67/investigacion-metodologica/investigacion-metodologica.shtml. [Consulta 20-08-2011]
- ✓ Torres, M.R. (2010). *Una Educación para el Buen Vivir (Sumak Kawsay – Sumaq – Amaña)*. [En línea]. Disponible en: www.slideshare.net/guest8018bf/educacion-para-el-buen-vivir. [Consulta 31-08-2011]
- ✓ UTPL. (2010). *Guía General de Postgrado; Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativa*. Loja – Ecuador: UTPL.

9. APÉNDICES



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

ENCUESTA A DIRECTIVOS

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación. Respetuosamente solicitamos a Ud. Contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: 25 -30 años () 31-35 años () 36-40 años ()
 41-45 años () 46-50 años () 51-55 años ()
 56-60 años () 61 y más ()

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

Marque con una X la opción que se ajuste a la realidad de su establecimiento.

1. *Tipo de establecimiento:*

- a. Fiscal ()
- b. Fiscomisional ()
- c. Municipal ()
- d. Particular laico ()
- e. Particular religioso ()

2. *¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en su institución?*

- a. El Rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre ()
- b. Coordinadores de área ()
- c. Por grupos de trabajo ()
- d. Trabajan individualmente ()
- e. Otros (indique cuáles).....

3. Para medir el tamaño de la organización, usted toma en cuenta:

- a. El número de miembros en la institución ()
- b. Los resultados obtenidos en la institución ()
- c. El valor y tiempo empleados en la institución ()
- d. Otros (especifique).....

4. Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos.

SI () NO ()

5. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el

- a. Director ()
- b. Rector ()
- c. Consejo Directivo ()

6. Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo usted delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores.

SI () NO ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Excelencia académica			
b	El desarrollo profesional de los docentes			
c	La capacitación continua de los docentes			
d	Trabajo en equipo			
e	Vivencia de valores institucionales y personales			
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

8. Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Son innatas.			
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
c	Se adquieren a partir de la experiencia.			
d	Se desarrollan con estudios en gerencia			
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

9. Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, usted como directivo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.			
B	La disminución del número de estudiantes por aula.			
C	La mejora de los mecanismos de control.			
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

10. De los diferentes órganos escritos a continuación, ¿cuáles se encuentran en su institución?

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)			
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e	Otros (¿cuáles?)			

11. El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución es el encargado de:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			

Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no

12. Los departamentos didácticos de su institución, son los encargados de:

- a. (____) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia
- b. (____) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución
- c. (____) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente
- d. (____) Mantener actualizada la metodología
- e. (____) Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros
- f. (____) Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.
- g. (____) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos
- h. (____) Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.
- i. (____) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.
- j. (____) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

13. La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

Si () No ()

14. En la institución educativa que usted dirige se ha realizado:

- a. Un reingeniería de procesos (____)
- b. Plan estratégico (____)
- c. Plan operativo Anual (____)
- d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes. (____)

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

ENCUESTA A DOCENTES:

Sr. Profesor:

El Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 55 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor.

Le pedimos que lea atentamente cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, según su propia experiencia personal.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

Escriba su opinión marcando una X en la respuesta que haya seleccionado.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

Ubicación del establecimiento educativo:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano: () Rural ()

Tipo de establecimiento:

- a. Fiscal ()
- b. Fiscomisional ()
- c. Municipal ()
- d. Particular laico ()
- e. Particular religioso ()

Información del encuestado:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: 25 -30 años () 31-35 años () 36-40 años ()
() 41-45 años () 46-50 años () 51-55 años
() 56-60 años () 61 y más ()

Años de experiencia:

2. CUESTIONARIO

Declaraciones	Siempre	A veces	Nunca
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
11. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
12. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
13. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Sr. /Srta. Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades del Centro educativo.

El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el ambiente real / clima escolar que existe en el establecimiento.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. Siempre
2. A veces
3. Nunca

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

Ubicación del establecimiento educativo:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

Tipo de establecimiento:

- a. Fiscal. ()
- b. Fiscomisional. ()
- c. Municipal. ()
- d. Particular laico. ()
- e. Particular religioso. ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes			
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes			
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase			
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



ENCUESTA PARA PADRE DE FAMILIA

INSTRUCCIONES: Estimado padre de familia, la presente encuesta tiene el propósito de recoger información acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades del Centro educativo donde estudia su hijo (a). Le pedimos que lea atentamente cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, según su propia experiencia personal. Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. Siempre
2. A veces
3. Nunca

Escriba su opinión marcando una X en la respuesta que haya seleccionado.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

Ubicación del establecimiento educativo:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano: () Rural ()

Tipo de establecimiento:

- a. Fiscal ()
- b. Fiscomisional ()
- c. Municipal ()
- d. Particular laico ()
- e. Particular religioso ()

Información del encuestado:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: 25 -30 años () 31-35 años () 36-40 años ()
 () 41-45 años () 46-50 años () 51-55 años
 () 56-60 años () 61 y más ()

Nivel de formación: Primaria () Secundaria () Superior ()

Estado Civil: Soltero(a) () Casado(a) () Conviviente ()
 Viudo(a) () Separado(a) () Divorciado(a) ()
)

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El Director/Rector inspira poca confianza en la institución educativa.			
2. El Director/Rector asume con responsabilidad situaciones difíciles y actúa con imparcialidad			
3. El Director/Rector comunica decisiones a través de órdenes.			
4. El Director/Rector manifiesta poco respeto a las normas de convivencia de la institución.			
5. El Director/Rector pide ayuda para solucionar problemas			
6. El Director/Rector tiene buena comunicación con los padres de familia			
7. Los docentes tienen buena comunicación con los padres de familia			
8. El Director/Rector coopera, comparte ideas y acciones para fortalecer el trabajo de los padres de familia			
9. El Director/Rector es tolerante y flexible cuando los padres de familia ejerce su derecho a opinar			
10. El Director/Rector soluciona adecuadamente conflictos interpersonales dentro de la institución.			
11. El Director/Rector toma decisiones acertadas de acuerdo a la realidad institucional			
12. El Director/Rector delega tareas a los padres de familia proponiendo nuevos desafíos			
13. El Director/Rector reconoce y motiva al trabajo del personal y a los padres de familia por contribuir en beneficio de la institución educativa.			
14. Los docentes de la institución son cultas y responsables			
15. Los directivos, docentes y administrativos de su institución educativa son ordenados y cumplidos			
16. El comportamiento de los directivos, docentes y administrativos de su institución educativa transmite confianza a sus alumnos			
17. Los directivos, docentes y administrativos de su institución educativa son siempre amables con los alumnos y padres de familia.			
18. Los directivos, docentes y administrativos tienen conocimientos suficientes para resolver cualquier conflicto.			
19. La institución educativa comprende las necesidades específicas de sus estudiantes y de sus padres de familia.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN